

# AFC フォーラム Forum

Agriculture, Forestry, Fisheries, Food Business and Consumers

# 12

2016

## 特集 食農系バリューチェーン



特集

## 食農系バリューチェーン

### 3 川下から川中、川上の食農連携は新時代へ

斎藤 修

利害が衝突する関係から連携へと変化を遂げる食品企業と農業者。さらなる飛躍に必要なバリューチェーンの構築をさまざまな視点から捉える

### 7 食品メーカーの農業参入に新たなステージ

松原 茂仁

原料の安定調達のために農業参入した食品企業が、産地と化学反応を起こす動きが現れた。白ハトグループを例に新たな動きを探る

### 11 食品企業の進める持続可能な次代の農業作り

大仲 克俊

農業生産現場に直接関与する食品企業が増える中、持続可能な農業を掲げ人権にまで言及する独自基準を設定した日本コカ・コーラの川上戦略を紹介

特別企画

### 15 平成28年度アグリフードEXPO輝く経営大賞(東日本エリア) ~駆け上がる地域農業の担い手たち~

有限会社イーエム総合ネット弘前 / 青森県

経営紹介

経営紹介

### 23 株式会社瑞穂 / 福岡県 熊谷 修

ほ場の管理も手作業、加工品も手作りする農業法人が、地域耕作放棄地を減少、特産品を作り、地域内で経済が循環するという効果を生み出した

変革は人にあり

### 27 岡山フードサービス株式会社 / 大阪府 岡山 克巳

脱問屋を目指し外食産業機能の一部代行に取り組み次世代型卸売業を紹介。長期肥育鶏を開発して加工、販売まで手掛け、外食産業に安全で高品質な鶏肉を供給する

\*本誌掲載文のうち、意見にわたる部分は、筆者個人の見解です。



撮影:伊東 剛

北海道富良野市  
2010年冬撮影

大地の休息

■降り続いた雪がいつしかやみ、迎えた朝。凜とした空気の中、大地は長い休息の時を迎え静寂を保つ■

シリーズ・その他

観天望気

日本料理の心 伏木 亨 ..... 2

農と食の邂逅

おがわ百商株式会社 / 北海道

小川 貴子

青山 浩子(文) 河野 千年(撮影) ..... 19

フォーラムエッセイ

土のめぐみ 今井 美穂 ..... 22

主張・多論百出

アジアネット 代表 田中 豊 ..... 25

耳よりの話 177

酪農関連の碑めぐり(その13) 加茂 幹男 ..... 30

まちづくりむらづくり

29泊30日のいなかビジネス研修

仕事編み出し都市の若者とつなぐ

一般社団法人いなかパイプ / 高知県高岡郡四万十町

佐々倉 玲於 ..... 31

書評

井手 英策、古市 将人、宮崎 雅人 著

『分断社会を終わらせる 「だれもが受益者」という財政戦略』

村田 泰夫 ..... 34

インフォメーション

県内企業の農・商・工がマッチング 松山支店 ..... 35

「第二回近畿地区食品産業交流会」を開催

近畿地区総括課 ..... 35

「農工商連携・6次産業化セミナー」を開催

徳島支店 ..... 35

施設園芸農業者と農業経営アドバイザー向け

セミナーを開催 仙台支店 ..... 35

食品製造・加工業者の皆さまへ (HACCP資金のご案内) ..... 36

みんなの広場・編集後記 ..... 37

ご案内

第10回アグリフードEXPO大阪2017 ..... 38

# 観天 望気

## 日本料理の心

日本の食の海外展開は、「和食・日本人の伝統的な食文化」がユネスコの無形文化遺産に登録されたこともあって、活況を呈しはじめている。日本料理には、鎌倉・室町時代からの伝統を受け継ぐ、いわゆる「料亭の料理」と、庶民的な食や郷土の料理が、すし、丼、麺類までも取り込んで発展してきた「和食」の両面があり、特に和食やその食材が海外の注目を集めているのが現状である。

日本食は安全、質の高さ、丁寧で手間の掛かった調理、健康イメージなどが好感を持って世界に迎えられており、このような評価は、これまでの産業界の地道な海外活動の成果が、今日急激に実を結びはじめたものである。今後、料亭の料理と和食の両面で海外に進出し、また海外で進化を遂げて逆上陸してくるものもあると思われるが、この動きをこれからも健全に維持するためには、今の時点で日本料理の真髄をきっちりと捉えて、それに沿った今後の展開を行うことが重要ではないかと思う。

「日本料理の国境線」は今年二月に龍谷大学「食の嗜好研究センター」の活動を報告した京料理の料理人と科学者の合同シンポジウムであるが、その狙いは、日本料理の革新すべき点と、守らねばならない部分を峻別（しゅんべつ）することにあつた。日本料理らしさや日本料理のよって立つところは、日本の食材ではない。日本料理はどんな国の食材も和風に仕立て上げることができ、それは海外の食材を取り込んでも日本料理の姿を失うことはないことを示している。逆に、いくら日本の食材を使っても日本料理の根底にある精神を理解したものでなければ、日本料理は衰退してしまふであろう。

日本料理にはまず、うま味を生かした伝統的なだしの風味がある。人の口に合わせた適切な料理のサイズ、盛り付けの風情、バランスの良い味わい、何よりも素材の味わいや季節感を楽しむ心がある。これを失つては「日本料理とは何か」という、将来世界から問われるであろう疑問に答えられなくなる。単なる和風の食材を送り出すだけでは、日本料理が将来にわたって健全に育つことは難しい。

世界は日本の食を待望している。今一度、日本料理の心を再確認しながら、食材や料理を世界に送り出す努力が必要である。

龍谷大学農学部 教授

### 伏木 亨

ふしき とおる

1953年京都府生まれ。75年京都大学農学部卒業、80年同大学院博士課程修了。同大学同学部助手、助教授を経て、94年より教授。2015年より現職および食の嗜好研究センター長併任。おいしさとは何かをテーマに学際的な研究を展開。主な著書に『味覚と嗜好のサイエンス』（2008年、丸善）、『おいさを科学する』（2006年、筑摩書房）など。



# 川下から川中、川上の食農連携は新時代へ

食品は一本の川に例えられ、川上に当たる農業生産から、川中、川下に当たる流通、食品企業へ流れて行く。この間、川下、川中、川上それぞれに付加される価値のつながりはバリューチェーンと呼ばれ、流通、食品企業と農業者が互いの競争力により生まれる価値の創造に注目が集まる



千葉大学名誉教授

**斎藤 修** Osamu Saito

さいとう おさむ  
1951年埼玉県生まれ。東京大学大学院農学研究科博士課程修了。農学博士。広島大学教授、千葉大学教授を経て今年5月より現職。垂直的関係性を重視したフードシステムの研究を行う。農林水産省国立研究開発法人審議会会長。

## 食品流通がダイナミックに変化

食品流通システムにおける食品企業と農業者の関係は、時代・環境とともにダイナミックに変化しつつある。

安全性への不安などから食品や農産物に対する消費者の国産志向が強まり、産地への期待は強くなっている。しかし、国内農業においては高齢化など将来の供給力維持が、食品企業においては産地を良く知っているバイヤーや営業マンの人材不足が課題となっている。また、大規模な小売業者による価格支配力が強まり、小売主導型の流通システムに転換してきた。

従来、安く仕入れたいという食品企業と、より高く売りたいという農業者の関係はミスマッチ、すなわち相方の利害は相反するものであり、卸

売市場が流通と価格決定の機能を担っていた。

しかし、二〇〇八年頃からこの関係が大きく変化し、小売り主導型の流通システムに転換していく。その中では効率性が重視され、生産者と食品製造業や外食産業、小売業者といった食品企業が直接結び付いたサプライチェーンがインフラとして構築されるようになった。サプライチェーンの中では川上の農業者と川下の食品企業との情報の共有化、物流の合理化が模索されている。こうした中で、連携は、お互いの課題解決にもつながる。

食品流通システムは、市場流通から、一定量の取引を約束する販売契約に、次に、価格や数量はもとより生産方法なども規定する生産契約へ、さらに、全量買い取りを約束する全量契約などに移行しリスクを食品企業が吸収するように

なっている。

サプライチェーンの構築は、畜産物で早くから進められていた。すなわち、飼料供給、農場生産、生産物流通の多段階を垂直的に統合するインテグレーションが早くから確立され、インテグレーションを総括するインテグレーターが飼料価格変動などのリスクを吸収していたのである。

これに対し、青果物では、小規模な生産者が多く流通が多段階であるため、垂直的統合ではなく、市場価格との連動性の高い販売契約が拡大するという形でゆるやかな連携が進んだ。

近年、食品製造業や外食産業では食と農の距離が短縮しており、とりわけ外食産業はチェーン店の増加など規模が大きくなるほど、中間業者を排除して農業者との垂直的な関係を強める

傾向にある。これらは、規格にとらわれない業務用農産物などを調達し、これに合った製品やメニューを開発することによって効率的なサプライチェーンを構築している。規格にとらわれないということでは農産物の品質水準向上にもつながるなど、食品企業と農業者の両方のメリットが追求されている。

さらに直営農場を保有するケースも多くなつた。

### 直営農場は独自インフラ

直営農場は、独自につくり上げたサプライチェーンの典型的インフラの一つともいえるであろう。

直営農場は、かつては新品種の栽培や研修などの実験農場的な性格があったが、契約生産が拡大するにつれ、契約生産者への営農技術指導などにも活用されるようになった。農産物の品質向上や生産効率化のため、食品企業が農業者の技術導入支援を行う「フィールドサービス」の必要性が増したのである。

食品製造業や外食産業では、直営農場の生産物は製品やメニューに活用される。しかし、量販店・コンビニエンスストアなど大規模小売業による農業参入では、直営農場で生産した農産物が十分に自社店舗で販売ができていないケースが見られる。需給調整や生産のリスクを十分に吸収できていないのである。このような場合、自社店舗における業務需要とのチェーン構築を図って需給調整のリスクを吸収する必要がある。契約生産を選ぶか直営農場を展開するかは食品企業の戦略によりさまざまだ。幾つかの例を

紹介しよう。

ハンバーガーチェーンのA社は、独自の農場建設を想定してきたが変更、農業法人への出資など優れた農業者との連携を選択した。野菜加工业者のB社は、直営農場の規模拡大を目指したが、コストと品質管理を考慮し、農業者との契約生産を増やしている。関東地方に本拠があるカット野菜業者のC社は、契約生産と直営農場双方から原料調達しているが、そのすみ分けを工夫しており、利益が出やすい作物を契約生産者に依頼し、出にくいものを直営農場で生産している。さらに契約生産者を大事にするという考えから、契約生産者への利益配分を優先し、調達比率も変えている。東海地方のカット野菜業者のD社は、耕作放棄地を活用して直営農場を標高ごとに配置し、ダイコンの年間供給を実現している。

### 効率性と価値提案のメリット

このようにして食品企業と農業者は、利害が反していた時代から原料・食材の安定調達のための連携に入り、次の段階で資材産業も加えたサプライチェーンの構築に入ることによって効率性を改善するという連携が見られるようになった。

そして、今後は相互の信頼性を高めて価値提案を強める「バリューチェーン」に移行することが課題となる。

サプライチェーンにおける、情報の共有化やトレーサビリティ、さらに物流や在庫調整といった側面だけでなく、提携による経営資源の

移動や補完という段階に入ること、大きな革新になっていく。

ここで簡単な定義をしておく。バリューチェーンとは、経営体が利益を生む競争的優位性を確保することを目的に、価値を創出するため調達から製造・加工、流通、販売のそれぞれの活動を効果的に連鎖させることを意味する。

また、農業サイドが生産物に備わっている価値を提案し、この価値を食品企業が製品化や売り場づくりなどの経済活動に活かすことで利益を上げ、その利益をパートナーシップの関係に基づき、相互に配分することを原則とする。

市場流通に代わる販売契約、生産契約、直営農場（施設型ではリースもある）の取引様式のことを、経済学では「取引コスト」や「取引特定の投資」という手法で説明している。これは市場から原料を調達する場合に比べ契約などで発生する追加的なコストなどを指す。

これまでの提携は取引コストの節約という論理で理解されてきたが、経済主体間の連携が深まるにつれ、包括的に相互依存の関係が強くなっていく。バリューチェーンにより効率性と価値提案のメリットを食品企業と農業がパートナーシップに基づいて配分されることで、相互の信頼性はさらに強化されるだろう。バリューチェーンは個別的な視点が強く、消費者や実需者との価値形成やシステム内部の成果の配分に関係し、相互の関係性がウィン・ウィンというパートナーの関係に近いかどうか、という視点から評価することになる。

バリューチェーンの構築により食品企業と農

業の関係は、緩やかな情報の共有化から相互に経営資源を出してリスクを調整する連携へと進化していく。

例えば、バリューチェーンの中で農業者が川下の原料加工場に投資をするケースでは、食品企業が協力する手段として、工場の技術指導や人材派遣といった製造面での支援、製品の購入、工場への出資というものが考えられる。この場合には、確実なチェーンの構築が可能となるだろう。生産段階の技術は農業者が担うため、安定した品質の原料が調達でき、食品企業の製造面での支援により初期段階で品質管理と収益性の確保が可能と考えられるからだ。これとは逆に、食品企業が単独で原料加工場に投資をするケースでは、契約生産者を探し独自に技術指導を行い、生産者を育てなければならない。

このようにどちらが投資するかで協力関係は異なるが、いずれにしても両者の経営資源を有効に結合させることが短期間のうちに安定的に成長させるための効果的な戦略となる。

### 効率性とパートナーシップ

信頼性、持続性を高めるために利益とリスク配分では、パートナーシップの関係が強調されなければならない。

本来バリューチェーンは、企業間の個別的な関係であり、社会的に見たサプライチェーンとは異なる論理を持っている。サプライチェーンは効率性の追求に効果的であるが、行き過ぎると価格競争を誘発しやすい。サプライチェーンにおける過度な効率性の追求は農業者にとって

不利な取引関係となりやすく、パートナーシップの関係が持続しにくくなる。しかし、バリューチェーンも他の主体によるシステムとの競争にさらされていることは前提であり、効率性を追求するためのサプライチェーンとしての性格を持つことが必要になってくる。チェーンの中で農業者も食品企業もお互いに競争力を上げていく必要がある。

効率性追求とパートナーシップの構築をバランス良く機能させることで食品流通システムの革新につながる。

### 川上からの提案

さて、バリューチェーンによる価値創造の成果は、ウイン・ウインの関係によって実需者・消費者と生産者・産地で価格形成され、各段階で利益配分が調整される。

ブランド化や差別化された小売価格、また直売などによる消費者価格の優位性は生産段階の価格形成や利益配分を有利にするであろう。また、大規模小売業者のプライベートブランド(以下、PB)については、青果物では厳密な意味でのPBの概念とは異なり農業者と共同でつくりあげた性格がある。そのためバリューチェーンが形成されやすい。同様に、地域ブランドも実需者・消費者に生産者・産地の価値を伝達し、認知度を拡大できる。特に地域ブランドが確立している産地は、PBも自らのブランド・ポジショニングに組み込んだ活用ができるであろう。

ブランド管理が生産者・産地と実需者・消費者の間で進展すれば、農業者による十分な価値提

案が原価を踏まえてなされ、消費者との価格形成に反映されるなど、「見える化」にもつながる。さらに流通段階の短縮や流通機能の産地への移転などとリンクすることになると効率化が指向されやすくなる。

しばしば、バリューチェーンでは、ブランド認知度や、相互のコミュニケーションの進展によって差別化が進行する。しかし、経済主体間で利益配分がなされて価格優位性が実現されると、効率性の追求が遅れがちになる。最終的にはブランド食品を多く扱う生協など流通事業者への直売という戦略も取れるが、消費者と産地との交流、消費者への企画提案力が条件となろう。

食品流通システム全体の中で、経済主体間が相互にコミュニケーションを取り、価値を提案し続けることが大切だ。特に、生鮮品では地域ブランドやPBが活用されやすくなり、レギュラー品よりも有利な価格設定になるであろう。この有利な価格設定は、供給サイドに意欲をもたらし、生産者の持続的な参加意識が向上するであろう。

### 価値の束を組み立てる

農業サイドの価値は、製品化においての食味・安全性・機能性であり、三つを組み立てることを「価値の束」という。農業者の「価値の束」を川下の食品企業などでさらに付加価値をつけて消費者までつなげるという価値提案がバリューチェーンを強くするであろう。近年、量販店など大規模小売業者では産地・生産者を十分に評価できるバイヤーが少なくなっており、これを補

完するために、店舗までつながらる価値の提案を川上から行う必要が高まっている。

「価値の束」について見ると、食味は、しばしば安全性とトレードオフの関係になる傾向があった。例えば、有機農産物は食味はさほど重視されていないなかったものの、最近ではその向上を求められている。また、一般の農産物は食味だけの評価だけでなく、特別な栽培基準も取引条件に加えられている。さらに機能性には高い安全性が求められている。

農業サイドは価値提案に当たり、このトレードオフの関係などを考慮する必要があるだろう。また地域資源で見ると、景観・環境・生物多様性・地域の歴史文化などブランドイメージ(ブランド価値)として農業サイドの価値に付加し、「資産」に近づく場合もある。価値提案は経済主体の付加価値を拡大する戦略として流通段階をまたがって統合化され、連携を深化する場合も多い。このブランドイメージが消費者の認知度を向上させやすいであろう。

### プラットフォーム構築が課題

このような、主として農業サイドの価値に付加される「地域ブランド」のイメージは、提案によってこれと連携する食品企業の商品価値にも付加され利益となる。人口減少など地域の低迷は深刻さを増すが、その再生に向けて食品企業の役割が求められる。

地域再生の戦略は、いかに知識・価値・所得を地域に残すかという視点が必要であると筆者は考える。そのためには「知識↓価値↓所得」とい

う循環を地域の中でどのように構築するかが課題だ。

この循環を実現させるには、効果的な経営資源の結合を図る個別の農商工連携とバリューチェーンを構築すること、および、地域で連携した取り組みとして自治体、JA、地域の食品・関連企業などによりプラットフォームを構築することが重要となる。

プラットフォーム構築のポイントは次の五点である。第一は、地域における知識(ナレッジ)の蓄積によって情報の共有から戦略の共有化を図り、所得拡大と資源活用の事業戦略を持つこと。第二は、プラットフォームの初期は公的セクターが中心となり、戦略の構築を促進して、参加する多くの主体のインセンティブを誘引すること。第三に、製品開発では共同事業の体制を整え、製品開発のスピード化を図り、かつ普及を促進して、さらに連続的なイノベーションを図ること。第四に、資材―農産物―加工―販売のチェーンを構成する経営主体の経営資源の連携を図ること。第五に、農業者が加工や販売などまで手掛ける六次産業化の推進や、食品・関連企業との連携事業を地域で集積することによって食料産業クラスターを形成などにより、雇用と所得を拡大することである。

なお、食品企業がプラットフォームに参加するには、社会的企業として意識を強くし、地域資源の活用、知識の共有化に積極的に関与し、イノベーションを自ら促進することが条件となるであろう。

このように、知識の集積と学習効果、プラット

フォームによる製品開発は、価値提案を強めイノベーションを発生させやすくなる。地域の一人員として、食品企業が知識の集積と開発に主体的に関わることは、CSR活動として、また、自社製品への地域ブランド価値の付加として重要になる。

これまで、バリューチェーンを考えてきた。肝心なことを繰り返そう。食品企業にとって効率性を追求することはもちろんだが、価格競争から抜け出すには、さらに品質向上を図るとともに、農業サイドからの価値提案を強め、「価値の束」や地域資源を有効に活用することだ。それゆえ、農業サイドからの信頼性に基づく価値提案の受け入れがパートナーシップの関係をさらに強める。強靱なバリューチェーンが構築されることは輸入農産物、食品に対抗することも可能とし、日本の食品企業の持続的な発展につながるようになる。

#### 参考文献

1. 斎藤修・佐藤和憲編『フードチェーンと地域再生』(フードシステム学叢書第4巻) 農林統計出版、二〇一四年
2. 斎藤修・松岡公明編『JAのフードシステム戦略』農文協、二〇一三年
3. 斎藤修『地域再生とフードシステム―6次産業、直売所、チェーン構築による革新』農林統計出版、二〇一二年
4. 斎藤修『農商工連携の戦略』農文協、二〇一一年
5. 斎藤修編『地域ブランドの戦略と管理』農文協、二〇〇八年
6. 斎藤修『食料産業クラスターと地域ブランド』農文協、二〇〇七年

# 食品メーカーの農業参入に新たなステージ

食と農の連携は、食品メーカーが原料の食材確保のために農家との契約栽培をベースに、自らも栽培をする農業参入へ。そして他方で、同業他社との優位性を強めるため、農業参入とはいえない提携や連携を超えたアライアンスなど独自参入の新ステージも見える。白ハトグループの事例報告。



関西国際大学 講師

**松原 茂仁** *Shigehito Matsubara*

まつばら しげひと  
1962年兵庫県生まれ。関西学院大学大学院修了(MBA)、広島大学大学院博士後期課程単位取得退学。アグリビジネス研究者で兵庫県山田錦特A地区の酒米生産農家。専門は農業分野の経営戦略でサプライチェーンマネジメントなどを研究。

## 農家所得向上に課題あり

昨今、農業における課題は多く、多様な分野で農業や農村地域の問題が取り上げられ注目されている。また、政府としても大きな課題の解決に向け、地方創生など国を挙げての政策として取り組んでいる。

しかしながら、実態としての成果が見えてこないところもあり、多くの農業関係者が気をもんでいるのが実情である。

さて、農業農村における課題の根本的な問題は農家の所得にある。農家の所得を向上させ、安定した生活基盤を築くことが、農業農村の課題解決の第一歩だと考える。地方の農家の所得が向上し安定することで、後継者問題や過疎問題などの解決に結び付く。それにより、持続可能な農村地域

が実現し、環境問題の解決にも貢献する。

一方、食品メーカーに目を向けると、食の安全安心が最大の課題であることは誰もが認めるところだ。食品の加工や流通における安全安心は、行政などの指導や社外の管理システムの導入など、多くの食品メーカーで前向きに取り組んでいる。

しかし、原材料の安全安心については、食品食材の偽装問題が頻繁に起こっていることから、メーカーごとの意識格差が存在することは推測できる。

また、輸入品に対する安全安心への不信任や、国外情勢に起因する輸入品の不安定さなど、原材料調達におけるさまざまなリスクを低減することは、食品メーカーにとって大きな課題である。そこで、多くの食品メーカーが国産に目を向けはじめている。

これらのことから、農業農村の課題と食品メーカーの課題とを折り合いをつけながら解決していくことが、地方創生に結び付く方策ではないのだろうか。

つまり、農業農村と食品メーカーとが連携し、お互いの経営資源を持ち寄り、新たな市場を創造することで、両者の課題が解決し、社会や消費者にとってもメリットが生まれることが美しい形ではないかと考える。

その先駆的な事例として、本稿ではサツマイモの分野で農業に参入している白ハトグループを取り上げ、食品メーカーによる農業参入の新たなステージについて考察したい。

白ハトグループは一九四七年にアイスクリームの製造販売を事業として大阪で創業した。当時はアイスクリームが珍しく、よく売れたが、夏だけ





大きなお手が掘れました「なめがたファーマーズヴィレッジ」の畑にて

の季節商品で、冬は全く売れず、電機メーカーの下請けのハンダ付けなどで冬場をしのいでいたという。

## 当初はスイートポテト開発

そこで、冬場でも売れる商品として一九七〇年にスイートポテトを開発した。その後、七三年には明石焼き、七六年にはたこ焼きもスタート、大阪を中心に百貨店に出店し、店舗数を増やしていった。

江戸時代から言われている「この世女の好むもの、芝居、浄瑠璃、いも、たこ、なんきん」からヒントを得て、スイートポテトや明石焼き、たこ焼きといった商品展開をした。

現在は、サツマイモを使った「おいもさんのお店らぼっぼ」、「たこを使った」たこ家道頓堀くくる」などの店舗名で、国内一〇〇店舗、海外七店舗（二〇一六年三月現在）を展開している。二〇年程前にはフランチャイズ展開も行ったが、作り手の想いが伝わらないとうまくいかないと考え、フランチャイズ店舗を直営に切り替え、現在は全て直営店舗で運営している。

さらに、B to Cに加えてB to B用の食品加工の分野にも進出した。その一つが冷凍大学芋の開発で、スーパーやコンビニエンスストアをはじめ、外食産業やアミューズメントパークに卸し、冷凍大学芋の国内シェア八〇%を誇っている。

この冷凍大学芋の開発においてカギになったのが創業時のアイスクリーム製造技術であった。アイスクリームで培われた製造技術が冷凍大学芋のアメコレーティングを活かされ、このコアコンピタンスにより圧倒的なシェアを獲得できたのである。

また、サツマイモパウダーを開発し、菓子メーカーへ材料として供給している。ここでもエイジング技術などサツマイモを扱ってきたノウハウを活かし、サツマイモの風味がより多く出るパウダーに仕上げることに成功している。

つまり、事業展開としては、自社製品の製造販売だけでなく、冷凍大学芋の相手先ブランドでの製造や外食産業への供給、サツマイモパウダーの材料としての供給などがあり、それによって企業間の取引を拡大している。

しかもその背後には、長年社内で培われてきた経営資源である技術や知識がうまく活用されて

いることがある。

さて、このように事業を拡大していく中で、原材料の調達について考えるようになったそうだ。

一九九〇年代後半には約六〇〇〇トンのサツマイモ（紅あずま）を中国・インドネシアから輸入し、国内産は約一〇〇〇トシしかなく、輸入が止まると経営が成り立たなくなるという心配があった。

九九年頃に当時の世界情勢などから国産化の検討を始め、二〇〇一年には三人の社員を徳島県鳴門市に送り込み、農業の勉強を兼ね土地を借りてサツマイモの栽培をスタートさせた。

直接仕入れについて、最初は話も聞いてもらえなかったが、卸売業者を通じて少しずつ人間関係を築くことで、大規模農家やJAに話を聞いてもらえるようになり、徐々に契約栽培をしてもらえるようになった。

## 食材国産化で契約農家と接点

そこから、国産化二〇〇%を目指す取り組みが始まった。安定供給を考えリスクヘッジとして、契約農園は茨城・千葉・京都・徳島・熊本・大分・宮崎・鹿児島と地域を分散させている。

現在、サツマイモ加工品の製造量は日本で、年間約七〇〇〇トンを全国の契約農園から仕入れている。

そのような中、契約農園を広げる過程で、二〇〇四年に茨城県行方市のJAなめがたとの出会いがあった。行方市では昔からサツマイモの栽培が盛んで、本気でサツマイモの栽培をしている農家が多く、JAなめがたも熱心に芋の栽培や保存の研究をしていた。

白ハトグループはJANAなめがたと協議を重ねて相互協力を確認し、〇六年から契約栽培を開始した。しかし、一二年の東日本大震災の風評被害で、行方市の農業も大打撃を受けた。

そこで白ハトグループとJANAなめがたは、行方のサツマイモのブランドと安全性をPRするため、東京スカイツリーの真下にサツマイモの栽培に適した土壌である行方の土を運び入れ「ソラマチファームらぼっほおいも畑」という畑を作り、子供たちにサツマイモの栽培体験をもらった。

好評だったソラマチファームの取り組みを産地でも実現しようと、一五年一〇月「なめがたファーマーズヴィレッジ」を約五〇億円かけてオープンさせた。

## 産地を買い支える

「なめがたファーマーズヴィレッジ」は体験型農業テーマパークで、廃校を活用した白ハトグループのサツマイモ加工工場と、二〇万坪の耕作放棄地を再生し、会員制のオーナー畑、サツマイモ畑、栗畑、クワガタやカブトムシの森など、農業自然体験ができる施設がある。

ヴィレッジ内の「やきいもミュージアム」などが組み込まれた観光バスの日帰りツアーが、ほぼ毎日運行されていたり、大手旅行会社などの催行する農業観光ツアーもあり、人口約三万五〇〇〇人の行方市に対して、この一年間の来場者は約二一万八〇〇〇人にも及んだ。

この「なめがたファーマーズヴィレッジ」の特徴をまとめると、まず、消費者に直接行方市に来て食べてもらうといった、新たなバリューチェーン

の構築が挙げられる。

ここには地域農業者も参加しており、地域農業や「行方さつまいも」のブランド力向上にも貢献している。これらの流れの中で、地元若者が戻ってくるUターンや、都市部からのIターンなどが増え、農業者だけではなく地域の活性化にもつながっている。そして、これらの好循環の背景には、白ハトグループが地域行政や地元JANAなどと一〇年以上かけて築いてきた強力な連携関係が存在することを忘れてはならない。

これら一連の行方市での取り組みにより、白ハトグループには多くの変化が生まれている。例えば、新卒採用に対する応募が急激に増え、しかも女性が約八割に達している。若手農家の育成においても、観光や農産物加工と組み合わせることで、女性も就業しやすくなると考えている。

また、Jリーグに加盟する茨城県のプロサッカークラブ、芸能プロダクション、音楽ソフト会社など、農業と直接関係のない業界とのコラボレーションも生まれている。このように企業にとっても想定以上の効果があることで、投資以上の価値が得られているという。

白ハトグループは二〇〇〇年頃から約一五年間にわたり、原材料のサツマイモの国産化を進めてきた(図)が、その最大の目的は高品質なサツマイモ原料の安定仕入れのリスクヘッジである。輸入原料に依存するリスクや安全安心が保証されないリスクからスタートし、国内調達においても

自然環境や農家の高齢化・後継者不足など、さまざまなリスクを考慮しながら対応してきている。このような経験から、白ハト食品工業株式会社

の代表取締役社長の永尾俊一氏(五三歳)は「産地を買い支えることが最大のリスクヘッジである」と語っている。

白ハトグループ全体のサツマイモについて、自社農園での生産は五%にすぎず、約九五%は契約農園からの供給に頼っている。信頼関係を築き産地を育てることが、食品メーカーにとって原材料の安全安心の担保と安定調達に結び付くと考えられる。

さて、農業は規制による参入障壁が高く、一般企業はなかなか参入できないといわれている。最近はずしずつ規制緩和が進みつつあり、多様な業界の企業が農業に参入しているが、ここでは企業の農業参入の事例を食品企業と非食品企業に分類して整理してみる。

食品企業においては、外食産業、食品加工業、食品流通業などほとんどの食品関連業種から参入が見られ、多くの成功事例が見受けられる。

一方、非食品企業は一時、建設業からの参入が多く、建設機械を使った農地改良や人材の有効活用面で優位性があり一定の成功事例もある。

しかし、大手の電機機器メーカーや衣料品メーカーなどの製造業やサービス業からの参入もあつたが、成功している事例は少ない。つまり、製造業やサービス業の効率化や在庫管理のノウハウだけでは、農業の世界で通用しないということが分かってきている。

## 契約栽培から独自栽培まで

食品企業は自社の製造や販売に使うために農業参入を実施することがほとんどで、供給先が確

図 白ハトグループにおける冷凍大学芋の国産原料比率の推移

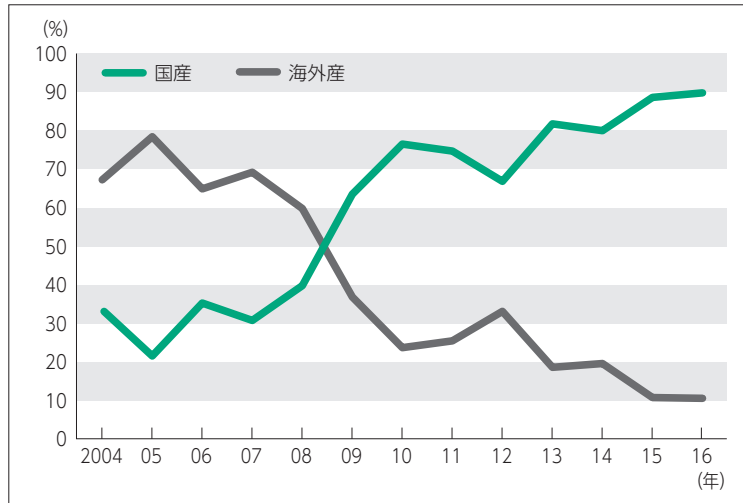


表 経営学的分類

I	提携 (単なる契約栽培)
II	連携 (ニーズとシーズの情報交換を含む契約栽培)
III	アライアンス (注) (お互いの経営資源を持ち寄り活用した栽培)
IV	M&A (企業が農業者の経営資源を全て獲得した栽培)
V	独自参入 (企業が自社の経営資源だけで栽培)

注:アライアンスとは、「1. 複数の企業が独立したままの状態できちんとした目的を追求するために結び付くこと。2. 企業同士がその成果を分け合い、かつその運営に対してのコントロールを行うこと。3. 企業同士がその重要な戦略的分野 (技術・製品など) において、継続的な寄与を行うこと。加えて、他社が保有する経営資源を活用すること (コラボレーションも含む)」である。(参考:安田洋史 (2016)『新版アライアンス戦略論』NTT出版)

方法などを一緒に考えている(II・連携)。そして、「なめがたファーマーズヴィレッジ」で、行方市やJAなめがたなども巻き込み、お互いの経営資源を投入し、農業参入だけでなく観光といった新たな価値創造も行っている(III・アライアンス)。また、このような過程で農業の勉強のため始めた自社栽培も約一五年経ち、全調達量の5%ではあるが、一定の栽培ができるようになってきている(V・独自参入)。

最後に食品メーカーにとっての新たなステージについてまとめると、食品メーカーにおける提携や連携のレベルは厳密には農業参入とはいえない。つまり、アライアンス、M&A、独自参入のレベルで初めて企業の農業参入といえるのである。

白ハトグループの事例からも分かるように、提携や連携から段階的にステップを踏みながら農業に参入することが、成功の確率を高め、さらに、新たなバリューチェーンの構築や地域農業への貢献など、地域の活性化にも大きく寄与していくことである。

そして、食品メーカーにとって新たなステージとは、提携や連携を超えたアライアンス、M&A、独自参入といったステージに入ることにより、他社との競争優位性を高め、さらに、新たなバリューチェーンの構築や地域農業への貢献など、地域の活性化にも大きく寄与していくことである。

今後の食品メーカーの農業参入は、新たなステージに向けた模索が始まる予感がする。それが日本の農業農村、食品メーカー、そして社会や消費者の皆に幸せをもたらす地域活性化、および地方創生に結び付くことを期待する。

F

保されているという点で成功率が高いのは当然だといえる。

ただ、食品企業の原材料調達もどこまで農業に入り込むかは企業の考え方であり、単なる契約栽培から完全に内製化した自社栽培まで多種多様である。

そのレベルを経営学的に分類することを試みると、一例として表のように考えられる。

大きく五つに分類できるが、III、IV、Vは、いきなり実行されることは現実的ではなく、例えば、I→II→IIIやI→II→IVと段階を踏みながら変化することが多い。I→II→Vといった提携や連携で農業に関する知識やノウハウを得た上で、自社独自

で農業に参入するというケースも考えられる。実際には多様な組み合わせや順番が存在することは想像できるが、いずれにおいてもIII、IV、Vは段階的に変化していくことが通例だといえる。

**農業連携通じ地域活性化**

それでは、白ハトグループの事例から、食品メーカーの農業参入の新たなステージについて、表の分類で進化パターンを考察する。白ハトグループはI→II→III+Vの進化パターンである。

つまり、最初は産地に行き売ってもらえるように交渉し、契約農園を増やしていった(I・提携)。それから徐々にニーズに適した栽培品種や保存

方法などを一緒に考えている(II・連携)。そして、「なめがたファーマーズヴィレッジ」で、行方市やJAなめがたなども巻き込み、お互いの経営資源を投入し、農業参入だけでなく観光といった新たな価値創造も行っている(III・アライアンス)。また、このような過程で農業の勉強のため始めた自社栽培も約一五年経ち、全調達量の5%ではあるが、一定の栽培ができるようになってきている(V・独自参入)。

最後に食品メーカーにとっての新たなステージについてまとめると、食品メーカーにおける提携や連携のレベルは厳密には農業参入とはいえない。つまり、アライアンス、M&A、独自参入のレベルで初めて企業の農業参入といえるのである。

白ハトグループの事例からも分かるように、提携や連携から段階的にステップを踏みながら農業に参入することが、成功の確率を高め、さらに、新たなバリューチェーンの構築や地域農業への貢献など、地域の活性化にも大きく寄与していくことである。

そして、食品メーカーにとって新たなステージとは、提携や連携を超えたアライアンス、M&A、独自参入といったステージに入ることにより、他社との競争優位性を高め、さらに、新たなバリューチェーンの構築や地域農業への貢献など、地域の活性化にも大きく寄与していくことである。

今後の食品メーカーの農業参入は、新たなステージに向けた模索が始まる予感がする。それが日本の農業農村、食品メーカー、そして社会や消費者の皆に幸せをもたらす地域活性化、および地方創生に結び付くことを期待する。

# 食品企業の進める持続可能な次代の農業作り

清涼飲料水の緑茶原料の調達に、人権や環境、農場管理システム基準による「持続可能な農業の基本原則」(SAGP)を条件にするなど、極めて特徴的な連携をし、食と農のバリエーションを築く。高齢化など次代の農業を見据えた新たな川上戦略を展開する日本コカ・コーラの戦略とは。



岡山大学大学院 環境生命科学研究所 准教授

**大仲 克俊** Katsutoshi Obnaka

おおなか かつとし  
1981年愛知県生まれ。高崎経済大学大学院で地域政策学博士取得。一般社団法人JC総研などを経て2009年より現職。企業の農業参入や大規模水稲作経営を研究。著書に「日本の農業246 一般企業の農業参入・農業経営への参画の意義と課題」他。

## 独自基準クリアが必要

国産農産物を原料として利用する食品企業が農林水産物の生産現場と連携し、バリエーションを構築している事例が増えている。例えば、ジャガイモ関連産業と北海道のジャガイモ産地との取引関係について、カルビーと芽室町農協の関係などから小林(二〇〇五)の研究がある。また、食品企業が直接農業生産に関与する事例では、農業生産法人への出資を通じた農業生産の担い手育成と囲い込みを行うローソンの取り組みや、惣菜製造企業などの食品企業が直接農業生産を行う事例が報告されている(大仲(二〇一六))。

加価値化と発信力の強化ができること、さらに、将来の農業者の減少を見越し布石を打つことが挙げられる。農業者の高齢化により農業産地の原料を供給する力が低下する中で、食品企業は原料となる農林水産物を安定して供給してもらうためにも、農業の担い手を確保し、持続可能な農業とするための仕組みをつくることを重要としているからだ。

数々の事例の中でも、生産者との安定取引やバリエーション形成に向け、「持続可能な農業」を掲げ、人権にまで言及した独自の「持続可能な農業の基本原則:Sustainable Agriculture Guiding Principle」(以下、SAGP)を設けた日本コカ・コーラ株式会社(以下、日本コカ・コーラ)の川上戦略は新しい取り組みといえるだろう。

この取り組みでは、原料を調達・供給するサブ

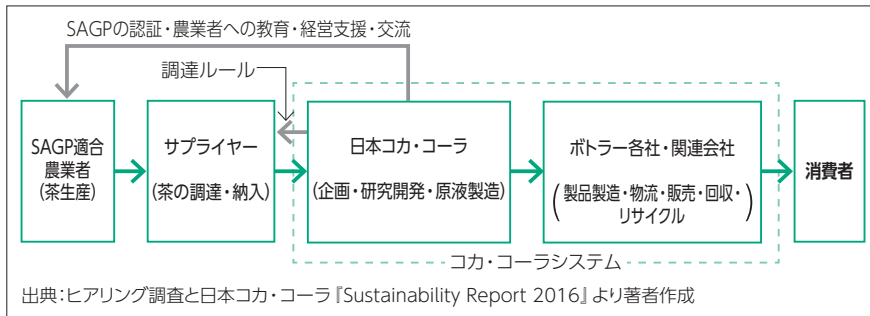
ライヤーだけでなく、農業生産の現場にまでSAGPの認証を得ることを求めている。SAGPに適合した生産者のみを通じて原料調達を行っているのだ。

原料を生産する農業者とSAGPを通じて関係を構築し、原料の安定調達・将来的な担い手確保につなげていく取り組みである。本稿は、日本コカ・コーラへの取材からSAGPの取り組みについて紹介する。

## 地域社会の活性化が不可欠

まずは、日本コカ・コーラの概要を示そう。米国ジョージア州アトランタに本社があり世界二〇〇カ国以上の国で事業を展開する「ザコカ・コーラカンパニー」の日本法人として一九五七年に設立された。資本金は三六億円、社員数は四九六人である。

図 コカ・コーラシステムとSAGPを通じた茶の調達



出典:ヒアリング調査と日本コカ・コーラ『Sustainability Report 2016』より著者作成

表 SAGPの基本原則の内容

人権と職場権利	1.結社の自由と団体交渉	24項目
	2.児童労働、強制労働および労働虐待の禁止	
	3.差別の解消	
	4.勤務時間および賃金	
	5.安全で健康的な職場の提供	
	6.地域社会および先住民の権利	
環境	7.水管理	26項目
	8.エネルギー管理と気候保護	
	9.自然生態環境および生態系の保存	
	10.土壌管理	
	11.作物保護	
農場管理システム	12.収穫および収穫後の取り扱い	14項目
	13.生物物質の識別、選定と取り扱い	
	14.管理システム、記録保管および透明性	
	15.誠実な事業活動	

出典:日本コカ・コーラ提供資料より著者作成

事業スキームを見ると、清涼飲料水の原料調達と原液生産、商品の研究開発と企画、マーケティングを担当し、ボトラー各社に原液を供給している。ボトラー各社は、提供された原液とレシピに基づいて製品製造を行い、輸送、販売を担っている。日本コカ・コーラはこの一連の事業スキームを「コカ・コーラシステム」としており、このシステムに関わる関連会社は二〇社、社員数は約二万三〇〇人、工場数は二二、自動販売機は約九八万台としている(図)。

自社の特徴を商品の開発力と多様なブランド・商品を取り扱っている点とする。ザコカ・コーラカンパニーグループ中でも一番商品が多く、現在、日本で展開している清涼飲料水のブランドは五〇ブランド、商品数は八〇〇種にも上っている。なお、一〇億ドル以上の売上高があるブランドは世界で二〇あるが、その内の二つは日本市場のために開発された「ジョージア」と「アクエリアス」である。日本コカ・コーラがSAGPに取り組んだ背景には、ザコカ・コーラカンパニーが設定したビ

ジョンの達成を目指したことがある。そのビジョンとは二〇〇九年に設定された「2020VISION」という長期目標である。この長期目標は「PEOPLE, PARTNERS, PROFIT, PORTFOLIO, PLANET, PRODUCTIVITY」の六つのPを頭文字とする単語をキーワードに経営計画のアウトラインで構成されている。「2020VISION」には、世界全体で売上高を倍増させること他に、消費者や世界各地で製品の製造を行うボトリング社との関係、財務の目標、製品製造・開発の在り方について目標設定がなされている。

**持続可能性がキーワード**

この長期計画において重要視しているキーワードとして「サステイナビリティ(持続可能性)」がある。持続的な成長において、この「サステイナビリティ」が欠かせないとしている。日本コカ・コーラの代表取締役社長のティム・ブレット氏はコカ・コーラシステムの持続的な成長には、製品を手にする消費者だけでなく、消費者が生活する地域社会の重要性を指摘しており、地域社会の活性化・持続が事業展開には不可欠としている。この取り組みの枠組みとして「サステイナビリティフレームワーク(Sustainability Framework)」が設けられている。このフレームワークは、お客さまの健康と幸せに貢献する「me:個人(お客様)」、地域社会に貢献する「we:地域社会」、持続可能な地球環境への取り組み「world:環境」の三つの領域に活動が分けられており、各領域において重点的に取り組む内容が設けられている。

SAGPの取り組みは、「world:環境」の中に分

類されており、「供給元と協働して二〇二〇年までに、飲料の原材料となる主要な農産物を一〇〇% 持続可能な農産物から調達します」としている。

SAGPによる持続可能な農業に取り組み理由を二つ挙げている。それは①将来に向けた事業継続のための農産物資源対策であり、②企業の社会的責任と食品安全である。この①では、内外の不安定要因(為替や原料相場の変動・少子高齢化・消費税問題など)や国際的な農産物需要の増大による相場上昇のリスク、主要農産物生産を行う農業者の減少を挙げている、②では農業生産における児童労働などの人権問題や食品の安全性を課題として挙げている。

SAGPの基本原則を整理したのが二二頁に掲載した表である。「人権と職場権利」「環境」「農場管理システム」の三つのカテゴリーに分けられている。

「環境」と「農場管理システム」はJGAP (Japan Good Agricultural Practice: 日本版農業生産工程管理)二〇二二と重なる部分が多いためJGAPの規定を利用した。「人権と職場権利」はJGAP二〇二二に基準が設けられていなかった。そこで、この部分は日本の農業生産の現場を踏まえながら独自にルールを作成している。

### 原料調達で生産者に協力要請

日本コカ・コーラでは、SAGPに基づく調達を二〇一三年より日本茶とコーヒーに導入を開始し一五年末に完了した。

以下、日本茶の導入について見ていこう。主要農産物のうち、早期に日本茶に導入した背景とし

て、茶の原料調達比率の高さを挙げている。日本コカ・コーラが調達する茶葉の量は、ザ・コカ・コーラカンパニーグループ全体使用量の五〇%に達するとしており、自社の商品ラインナップにおいても日本茶に関するものは二〇%を占め、事業全体における影響が大きい。

さらに言えば、緑茶飲料の生産量は増加傾向にある。それに対し、日本国内における茶栽培を行う農業者は減少しており、将来的な原料調達への危機感もあり、茶を生産する農業者とのつながりを構築する必要があったとしている。自社に茶を供給する農業者を重要な資産と位置付けており、これら農業者が茶飲料に適した茶葉生産を持続的に進めることが事業の継続に不可欠と判断したという。

SAGPの導入・認証は、農業者の茶葉を集荷し納入するサプライヤーを中心に行っているが、既にJGAPを取得済み、または将来取得予定の農業者を中心に認証取得の推進活動を展開したという。

日本コカ・コーラでは、茶生産を行う農業者に対してコカ・コーラの考える持続可能な農業の説明とSAGPの協力要請を行い、ザ・コカ・コーラカンパニーの農産品調達責任者による激励と現地での合同説明会を実施している。

さらに、経営管理を行う帳票類の開発と現地訪問による監査も実施し、それらを行った上で認証証書を発行している。これらの合同説明会や監査のための認証は、既にJGAPなどを導入していた農業者もあり、スムーズに進んだとしている。また産地の農業者との定期的な交流によりSA

GPの取り組みについての理解も進めてきたとしている。

現在、既にSAGPを導入、または、潜在的に導入予定の農業者数は合わせて約三〇〇〇戸、茶栽培面積は約六〇〇〇畝としている。また、サプライヤーの数は一三三になる。

### 茶葉調達の新たな関係構築

従来、茶葉の調達のルールはサプライヤーまでしか設けられていなかった。SAGPの導入以後は、ほ場の段階から日本コカ・コーラの基準が適用されることになる。これにより農産物原料の需要者である日本コカ・コーラと農業者との間に新たな関係が構築され、互いに長期的な関係の構築につながる。SAGPを通じて自社に必要な品質と量を満たすことができる農業者が確保できる。

SAGPの導入により、農業者へ期待される効果として三点を挙げている。

一つ目として、農業者との取引契約は、複数年の長期契約や固定価格の設定は行われておらず、各年度であるものの、飲料原料の認証化により品質が向上することで、長期的な取り引きが実現できること。

二つ目として、SAGPは農業生産現場における肥培管理や農薬散布、二酸化炭素の排出管理の観点から化石燃料の利用、資金管理などの規則を設けているが、これらを管理する帳票類の支援を日本コカ・コーラから受けることで、農業経営の効率化につながる。

三つ目として、生産した茶葉の納入先および茶



日本コカ・コーラの農産品原料部長 遠藤氏(中)広報担当 岡部氏に話を聞く

葉を利用する商品が分かること。

サプライヤーを通じて出荷しているため、SAGPの導入以前は、農業者は自らが栽培している茶葉がどこに納入されているか分からなかった。SAGPにより日本コカ・コーラへ納入されていることが分かるようになり、それゆえ、どの商品に利用されているかも分かるようになった。さらに、茶葉を生産する農業者も地域の消費者である。購入することにより、生産した茶葉が利用された商品の販売の持続性に自ら貢献できる。

### 働く環境も商品価値に

SAGPでは「人権と職場権利」で、農業者にお

ける家族労働力に対しても給与や収入へのアクセスなどに対する基準を設けている。「SAGP:地域社会」の取り組みとして女性の活躍支援に力を入れており、家族労働力における女性への教育の場の提供や生産環境の向上への支援により取り引きの持続性と収入の安定に結び付くように支援を行うとしている。これらのSAGPを通じた農業者への働きかけは、茶栽培を行う農業者の農業経営の近代化や海外市場での競争力強化につながると考えており、結果的に日本における農業者の底上げになるとしている。さらに言えば、調達している茶葉は、農業生産の規則だけでなく、人権の基準も満たした農産物と外部に説明できるとしている。また、JGAPの二〇一六年版基準に、人権の尊重の項目が入ったことも喜ばしいことだと話す。

今後、日本コカ・コーラではSAGPの導入が先行している茶やコーヒーだけではなく、果実・野菜・穀物でも導入を増やしていくという。

本事例から農業者側が得られる示唆として、原料調達において農業者と需要者(食品企業)の間に中間事業者を挟んでいた事例でも、農業生産の現場であるほ場レベルまで需要者の独自基準の適用を求められるようになるという点である。前述の通り、日本コカ・コーラは、SAGPの導入以前は中間のサプライヤーに対して独自の基準を適用して調達していた。ある意味、原料調達の基準は中間事業者への責任であった。しかし、SAGPの導入により、農業者にまで基準の適用範囲を広げている。

また、基準では、農薬・肥料などの栽培だけでは

なく、農場で働く労働者の労働環境にまで踏み込んでいる。

今後、農業者が世界規模で事業を行う企業との取り引きや農産物の販路を海外も含めて拡大していくこうとするならば、労働者の作業環境・待遇も含めた対応が求められることを示唆するものと言えよう。

一方、食品企業が、商品の輸出または国内の外国人向けの消費の拡大を目指すならば、原料調達において農業生産者や被雇用者の労働環境と待遇に配慮した取り組みが求められるだろう。消費者の消費意識の変化により、「作物」だけではなく、「人が働く環境」への配慮も商品価値に含まれていく可能性があるのである。

### 参考文献

- 1: 小林国之『農協と加工資本 ジャガイモをめぐる攻防』二〇〇五年、日本経済評論社
- 2: 大仲克俊「増える企業参入 規制から戦略が問われる段階へ」『週刊エコノミスト』二〇一六年、毎日新聞 出版pp.90-92
- 3: 日本コカ・コーラ株式会社『Sustainability Report 2016』二〇一六年、日本コカ・コーラ株式会社
- 4: The coca cola company (2010). 2009 annual review.

[http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2012/12/2012/12/2009\\_annual\\_review.pdf](http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2012/12/2012/12/2009_annual_review.pdf)

5: The coca cola company (2011). 2010 annual review.

[http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2012/12/TCCC\\_2010\\_Annual\\_Review\\_Top.pdf](http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2012/12/TCCC_2010_Annual_Review_Top.pdf)

特別企画 駆け上がる地域農業の担い手たち  
アグリフードEXPO輝く経営大賞(東日本エリア)

## 有限会社 イーエム総合ネット弘前

樹上に葉を残した熟成「葉ツピーりんご」や「氷温りんご」などが創意工夫や技術によってブランド化される。  
りんごと野菜の複合経営が毎年、売り上げを伸ばす。

- りんご14<sup>ha</sup>、野菜11<sup>ha</sup>栽培の農業生産法人と、地元農家70戸240<sup>ha</sup>から集荷・販売などの有限会社を経営。
- 台湾輸出に4200万円、来年はEXPO商談会で機会を得て上海取引が始まる。
- りんご産業は地場産業の根幹であり、放棄農地は自社が引き受ける。
- 普通、上玉、二番手玉、中玉、傷物などりんご畑での等級選別を無くし、農家の労働軽減と利便性を実現する。
- 氷温貯蔵によって糖度10度レベルが、温度マイナス1.5度で1週間に16度まで高まる。
- 20<sup>kg</sup>を360<sup>kg</sup>コンテナに変え、生産工程の改革を熱心に行う。





P15: 弘前のリンゴ産業を守る今井さん P16: 実用新案登録を受けた独自V字カットのリンゴ枝受け支柱(右) 重い枝を支えるV字カット支柱(左)  
P17: リンゴは氷温冷蔵庫(約620平方メートル、720トン収容)に貯蔵のため運ばれる  
P18: 収穫したリンゴを360個のグラムコンテナに収集し、トラクターで運搬



**Data**

有限会社 イーエム総合ネット弘前  
代表取締役社長 今井 正直氏  
設立 2001年8月  
資本金 1,500万円  
所在地 青森県弘前市

事業内容 青果物(リンゴ、トマトなど)の生産・販売、リンゴジュース販売、農業資材(リンゴ枝受け支柱など)の製造・販売ほか。

地域の優れた農業経営を表彰し、多くの経営者の目標となる姿を示し、地域農業や食品産業の発展に資することを目的とした「アグリフードEXPO輝く経営大賞」。選定委員会会長の大泉一貫氏(宮城大学名誉教授)が、平成二八年度大賞受賞のポイントを前号に引き続き現場からレポートします。

**等級選別の区分け  
農家負担を考えて  
畑の選別を無くす**

今井正直さん(六七歳)が代表取締役を務める有限会社イーエム総合ネット弘前(以下、イーエム弘前)は、農業生産法人としてリンゴ一四畝、野菜一畝を自社栽培する他、地元の農家約七〇戸、二四〇畝のリンゴを集荷販売する会社である。二〇一五年の売り上げは二億七〇〇〇万円で、その八割がリンゴ、残りの二割が野菜やジュース、リンゴ枝受け支柱などの農業生産資材の販売となっている。

中でもリンゴは、大手卸との取引やブランド化を積極的に進め、アグリフードEXPOを通じた実需者との結び付きや台湾への輸出などで販路を拡大し、売り上げを伸ばしている。

従業員は四一人。女性や高齢者を含めた地元の人材を積極的に雇用し、また近年では、外国人研修生受け入れ

や障がい者の雇用を拡大している。さらに、「弘前からリンゴ産業をなくしてはならない」との思いから、会員生産者を含めた後継者の育成に注力するとともに、離農家の農地や耕作放棄地を取得して自社の農業生産の拡大を図っている。

今井さんは、〇一年、一〇年間務めていた弘前市農協の組合長を辞め、二・二畝のリンゴ農家として、仲間八人でリンゴ栽培の研究会を作り、イーエム弘前を立ち上げた。

リンゴの販売先は、農協組合長時代に付き合ひのあった東京青果や大阪青果といった大手青果卸。初年度の出荷量は二四一トで、現在の一〇分の一に満たない量だったが、それを一五年間で売り上げ一三億円ほどの企業に成長させた。

当初、会社名の元となったイーエム栽培に取り組み、会員生産者の拡大を狙った。イーエムとは、有用微生物のことである。旧十和田湖町で推奨していた稲作の有用微生物栽培を見学したところ、米は慣行栽培よりおいしく、収量もそれなりに上がることから、今井さんは早速リンゴに応用した。ただ有用微生物栽培は、品質は良いが価格に反映できず、なかなか利益が出ない。そのため、会員生産者の数がしばらく安定しなかった。

こうした中、さらなる会員の拡大を図ろうと、〇八年、集出荷貯蔵施設を建設し、「EMアップルメッセ」と命名した。今井さんはこの施設で「無選別に近い集出荷体制」を築き、農家の労働の軽減と利便性の向上に努めようと考えたのだ。

普通、上玉、二番手玉、中玉、小玉、傷物など五〜六段階の等級の選別を農家で行い、さらに集荷場でサイズ別の階級に仕分けするのがリンゴの選別方法である。この「二度手間」となっている作業を集出荷貯蔵施設で一気に行ってしまうことを、今井さんは「無選別に近い集荷体制」と呼んでいる。農協組合長時代、今井さんはこの方法で集荷率を高めた成功体験を持っており、成算を持って建設に乗り出した。

### 初の氷温冷蔵庫で ブランド価値を高め 会員生産者を拡大

集出荷貯蔵施設によりリンゴの集荷力は飛躍的に高まった。リンゴ農家は、ある年は農協へ、ある年は商系業社へと、価格で出荷先を変える傾向がある。そのため、会員生産者を拡大するには価格を上げることが最も手堅い手法となる。特に、価格の向上に効果があったのが集出荷貯蔵施設と一

緒に作った「氷温冷蔵庫」でのリンゴの貯蔵である。

氷温貯蔵だと、糖度の高いリンゴに仕上がりが、付加価値が付いて価格も高くなる。糖度一〇〜一二度レベルのリンゴが、一週間温度マイナス一・五度の氷温貯蔵をすることによって糖度一六度近くまで高まる。リンゴの防御反応により、でん粉が糖化するためだという。リンゴを凍らせず、みずみず



しい鮮度を保つため、九八%まで湿度を上げ、庫内を無風にしてリンゴにかかるストレスを回避する。この氷温貯蔵技術で作ったリンゴは、国内初の「氷温りんご」として、社団法人氷温協会から認定を受け、市場で高いブランド効果を発揮している。

イーエム弘前は「氷温りんご」に加え、「葉っぱりんご」や「イーエムりんご」などの名前でリンゴをブランド

化している。

「葉っぱりんご」とは、収穫まで葉を取らず、樹上でじっくり熟成させる葉取らずりんごのことで、「葉っぱりんご」のうちの二つ「葉っぱサンふじ<sup>®</sup>」は二〇二二年二月に商標登録している。また、「イーエム」ブランドは、会社設立時からの栽培手法に由来する。一つのリンゴが糖度の高い「氷温りんご」であり、商標登録している「葉っぱサンふじ<sup>®</sup>」であり、「イーエムりんご」であるということが起きている。

イーエム弘前のリンゴは確実に価値を高め、商品としての優位性を発揮するようになる。同時に販売においても有利になり、これまでの大手青果卸だけでなく、さまざまなバイヤーと商談を重ねられるようになった。

〇八年に初めて出展したアグリフードEXPO大阪も効果的だった。大阪青果の後押しもあり、兵庫の高級スーパー「いかり」との取引が始まったのだ。そして、それが呼び水となり、他のスーパーや百貨店とも順調に新規の取引を拡大していった。さらに、その後のEXPO大阪で知り合った熊本の中堅スーパーと直接取引が始まるなど、卸業者を介さない販売ルートが多様化が実現していく。二月開催のEXPO大阪への出展が多いのは、苦手としていた関西以西

に販路を拡大したいという今井さんの想いと、開催時期がリンゴの旬で、新鮮な品物を出展できるからだという。また、弘前市から西日本への営業となると移動コストも高く、個別の営業では取引に至らない場合のロスが大きくなる。これに対し、EXPOはさまざまな業者と一カ所で商談ができるのが魅力だという。

EXPO大阪で知り合った大阪の卸業者「ミキヤ」とは、「氷温りんご」の上海輸出に向けた商談を行い、一六年産のリンゴで取引を開始する予定だ。イーエム弘前では、既に一〇年から台湾へリンゴを輸出しており、現在、年間四二〇〇万円まで売り上げを拡大している。上海を台湾に次ぐ輸出先として期待している。

「氷温りんご」によるブランド化で市場評価を高め、EXPOを活用して西日本や海外へ販路を拡大し、売り上げを伸ばしていることなどが受賞のポイントになっている。

### 離農に耕作放棄地 将来のリンゴ産地 危機意識を持って

リンゴ販売量は二〇一三年に二一五四トだったものが、一五年には二四五〇トへと年々増大している。不足する場合は、産地市場からの調達も必要

となる。そこで、安定的に調達するため、自社のリンゴ生産体制を整備し、生産を増やしている。

自社生産は、会社設立三年後の〇四年に始めている。きっかけは、耕作放棄地を中心とした農地取得にあった。近隣に広がっていく耕作放棄地を見るに忍びなかったことや耕作放棄地が増えると鳥害が増え、リンゴ栽培に悪影響が出るなどが理由だった。また、離農が続き、リンゴ産業がなくなるのではないかと危機意識も強くあった。

〇四年当初、取得した農地は二畝にすぎなかった。本格的に拡大し始めたのは、リンゴ販売が軌道に乗る一〇年以降である。当時、弘前市長は「耕作放棄地を解消し、農業生産額を上げる」ことを公約にしており、それに協力しようとして名乗り出たのが農地拡大のきっかけだったという。その後、一三年に八畝、一四年からは農地中間管理機構を介して積極的に農地を取得するようになる。

ただ、耕作放棄地は、アカシアなどの灌木に覆われ、耕地に戻すには木を切り倒し、伐根するなどの作業が必要になる。社内では、荒地地を戻すのは大変だと二の足を踏む意見の方が多かった。そこで今井さんは、会社の仕事ではなく自分の仕事と捉え、トラ

クターや中古農機を個人で購入するなど、初期投資を全て自費で賄い、障がい者を含め、新たに人を雇用するなどして耕作放棄地での農業生産に乗り出した。

しかし、困難にも幾つか遭遇している。灌木を取り除いても岩がごろごろしており、重機で取り除く必要があった。一四年には大雨、一五年には干ばつと、天候にも恵まれなかった。それでも、地場産業の根幹であるリンゴ産



業を維持するには、どうしても放棄された農地での自社生産が必要だと考えている。

今では、リンゴと野菜の大規模複合経営で、自社農場の販売額は一億八〇〇万円、会社全体の一割強を占めるまでに成長している。リンゴの他に野菜を栽培しているのは、農地を取得した翌年からすぐに収益につながるほか、周年雇用を可能にするからだ。自社農場は、営業利益向上ももたらす。

イーエム弘前は、リンゴの集荷販売がメインの事業であり、仕入れ費用が多く、売り上げの割に営業利益は高くない。仕入れの無い自社でのリンゴ生産は、営業利益の向上につながり、十分に農地拡大のインセンティブになっている。

今後も自社農場の拡大に努め、将来、リンゴ、野菜共に五〇畝の計一〇〇畝への展望を描いている。このように、耕作放棄地の再生やリンゴ生産の維持、雇用の拡大などで地場産業の再生に取り組んでいる点も受賞理由となっている。

だが、リンゴ生産の拡大に当たっては課題がある。今井さんの言葉で「一〇畝の壁」といわれるものである。

専業農家が一〇畝まで拡大すると「リンゴ農家のパラドックス」といって、逆に後継者がいなくなってしまう。原因は二〇キログラムコンテナの積み上げや持ち運びによる過重労働で、三カ月で腰と膝が痛み、体を悪くしてしまうからだという。また、離農だけでなく、家族崩壊を引き起こすこともあるというのだ。

一〇畝を超える大規模リンゴ経営を行うには、それに見合った生産工程での工夫が必要になる。そこで今井さんは、集荷コンテナの大型化を図ろうと、三六〇キログラムのパレットボックス

スを米国から取り寄せた。三六〇キログラムになると人間の力では対処できない。必然的にトラクターやフォークリフトで持ち運びすることになるため、作業者の体への負担はなくなる。

長年続いていた作業や取引の単位である二〇キログラムコンテナを変え、ことにそれなりの抵抗もあったが、大型化してもリンゴの傷みなどの不都合が生じないことを実証した。そこで、三六〇キログラムコンテナを一五年に一八五ボックス、一六年には一四八〇ボックスが増やした。自社農場だけでなく、会員生産者にも普及させている。近い将来には急速に普及するのではないかと考えている。

他にも、大規模生産に対応するため、手の掛かる作業を見直している。剪定作業もその一つで、規模拡大するに従ってその労力は膨大なものになっていく。現在、剪定で枝を多く残す栽培方法を試みているが、従来の剪定よりも翌年の収穫量が良くなるという結果を得ている。また、経験の少ない若者が容易にできる効果もある。こうした工夫を今後とも続けていくという。

作業効率の改善や集出荷貯蔵施設での選別の省力化など大規模化に伴う生産工程の改革に熱心な点も受賞理由の一つとなっている。

(大泉 一貫／文 河野千年／撮影)

親方をやってみないか  
父に言われ、社長を継いだ  
農業の仕事に特別何が  
ということはないが  
日々、一瞬一瞬が楽しい

農と食  
の邂逅

小川 貴子 さん

北海道北見市  
おがわ百商株式会社 代表取締役

五年前法人化し、一昨年から社長の仕事を譲り受ける。その後サラリーマンから転職した実弟が生産部門を担い、営業部門が役割になる。近年の大規模法人化時代に、両親の築いたしずえで、これからの家族農業の先を見通す。





P19: おがわ百商は経営面積35%。貴子さんと長男の陽大君  
P20: 農業、化学肥料の低減に努め、エコファーマーとして認定されている(右上) 社は「百の仕事ができるような経営を」と吉猶さん(左)が付けた。母のみほさん(中)もほ場で活躍する(右下右)山形県から入植。貴子さんは5代目(右下左) 貴子さんと常に一緒にいる陽大君。こんがり日焼けをしている(左)

## 運命決めたタイムカプセル

訪れた九月下旬、おがわ百商株式会社社の畑にはタマネギの収穫機が走っていた。「例年ならタマネギの収穫は終わっているのですが」——。今夏、相次ぐ台風で北海道は大きな被害を受けた。小川貴子さん(四一歳)の畑は収穫時期がずれたものの大きな被害はかろうじて免れた。しかし、周辺にはかなりの痛手を受けた農家もいると、心配そうな表情をのぞかせる。

おがわ百商は主力のタマネギに加え、大豆、麦、ビート、もち米、各種野菜など多品種の作物を作る。販売先も農協だけでなく、消費者レストランなどさまざまな販路を持つ。品目を絞り込み、広大な農地で生産に徹する北海道農業とは少し趣が異なる。

「子どもの頃から兄弟で手伝いをしてきたので、農業をするという考えはありました」と言う。とりわけ、作った野菜を消費者に直販する母のみほさん(六八歳)の様子が楽しそうに見えた。「お客さんとやりとりする姿がいいなあと思っていました」  
父の吉猶さん(六八歳)は貴子さん含め三人の子ども全員に「外に出て働け」と言った。「自分が好きな道を進み、世の中の役に立つならその方がいい」

子ども好きだった貴子さんは短期大学で幼児教育を専攻、保育士の資格を取得し、地の端野町(二〇〇六年に合併し北見市)で保育士として働いた。姉も弟の和久さん(三

九歳)もそれぞれ目指す道に進んだ。

保育士の仕事にやりがいを感じていたが、頭には常に農業のことがあった。就農へと背中を押したのは小学校の時に埋め、社会人になってから掘り出したタイムカプセルだった。自分に書いた手紙の表には友達と縄跳びをする絵が描いてあった。ふと裏返してみると「ゆめはのうきょうです」と書いてあった。「この一行が最後の一押しをしてくれました」——。間もなく貴子さんは実家の農業を継いだ。二四歳だった。父も止めはしなかった。「まあ、やれるところまでやってみろ」

貴子さんは、母親の後について仕事を覚えた。「メインの機械作業は父がやりますが、それ以外の仕事の大半は母が担当していましたから」。タマネギや稲の苗用のハウスを建てる準備、資材の発注、苗づくりなど一つ一つ仕事を覚えるところから始めた。

## 重任に飛び出したことも

父は若い頃、兼業農家だった。だが農業への熱の入れようは相当のもので、米の転作が推進されると、周囲の農家にも声をかけて水田をタマネギ畑に変えていった。「転作田でタマネギがうまく作れるかどうか分かりますませんでした。作ってみたいものがないのでしたのです」。転作に不安を抱いていた農家も高値で売れると分かると積極的に水田を畑に変えていった。五〇歳を目前に専業農家となると、農業をできるだけ使わない農産物づくりを目指し、ほかし肥料を活用した土づく



収穫したタマネギは1トコンテナに入れる。(上) デガーという機械で掘り起こしたタマネギ。数日畑で表面を乾かし、最終的に大型機械で収穫していく(下)

りに力を入れた。米ぬか、かに殻、もみ殻、畜ふんといった有機資材を混ぜ、十分に発酵させてから畑に入れる。これが土の栄養となり、地力が高まる。作物本来の力を引き出す役割を果たし、結果的に農薬の量を減らす。「それぞれの資材代の価格はばかにならないけれど、土はその分ちゃんと実りを返してくれま

す」と父は笑顔を見せる。新しい作物にも果敢に挑戦した。白菜の赤ちゃんのような野菜、チコリーだ。関心を持つ農家を集めて「端野町地子里研究会」を発足し、栽培を始めた。秋から冬に収穫するチコリーはお歳暮として人に贈りたいと言う顧客もいる。さらに、父の熱意は未だ冷めやらず、観光ブルーベリー

園を開こうと、苗木を植えてある。

貴子さんはお客さんとのやりとりに魅力を感じ就農したが、家族経営である以上どんな作業もこなさなければならぬ。今ではトラクターをバックさせる作業もお手の物だが、父の跡を継いで農業を担っていかなければならぬという重圧に押されて、一時農場から逃げ出したこともあった。「先を思い、悩んだときもありました」

そんな貴子さんを支えてくれたのは注文をしてくれるお客さんだった。贈答品として受け取った人が注文してくれた。そのようにして顧客が全国に広がり、顧客リストは数百件に上る。「他のタマネギとは甘みが違う」と言われると、それまでやってきたことが報われるように思う。お客さん一人一人との触れ合いを大切にしたいと、注文や問い合わせには丁寧に対応し、商品を送る際には会話を思い出し、挨拶文を添えるようにしている。コミュニケーション能力の高さには父も太鼓判を押し「接客ではいいものを持っている」と満足そうに言う。一方で「まだ作物を観察する力が足りない」と釘を刺す。

## 大切なのはおいしさ

二〇二一年に法人化を果たした。一四年には父から「親方をやってみるか」と言われ社長となった。さらに二年前から、弟の和久さんが加わり、貴子さんは強い味方を得た。エンジニアとして関東地方で仕事をしていた和久さんは、子どもを豊かな環境で育てたい

と故郷に戻ってきた。生産は和久さん、営業は貴子さんという役割分担をしたが、「まだ分担を明確化できるほどの段階ではないです。常に父に甘えてしまおう」と、貴子さんは顔を赤らめる。一日も早く父の技術を受け継ぎ、経営全般を把握することが目下の目標だ。現在は会長の父も「私が早く辞めた方が(貴子さんが)自立するのにいいかも」と苦笑いする。就農して一七年。両親が築いてきた農業をいしずえに、大地から生み出される農産物のおいしさを伝えていきたいという考えは当初から変わっていない。「農産物の安全・安心は今では当たり前。大切なのはおいしさだと思います」

一五年には待望の長男、陽大君(ひなた)が誕生した。太陽と大地から一文字ずつとて命名したという陽大君は、貴子さんがほ場にいる間もずっと二縮。貴子さんの背中におぶわっている間は一度も泣かず、ほ場で作業をする様子を見守っていた。家族やパート従業員にかわいがられ、こんがり日焼けをしている。農業という仕事で何が一番楽しいと感じるか、と聞くと「特別何をしているということはないけれど、一瞬、一瞬が楽しい」と言う。その飾り気のない言葉が心に残った。本当に農業が好きなのだろう。これからも家族で力を合わせ、食べる人の笑顔を想像しながら、太陽と大地がもたらす恵みを提供していくのだろう。「楽しく笑顔でやっていきます」と素敵な笑顔で見送ってくれた。

(青山浩子／文 河野千年／撮影)



小さい頃からお米が大好き！おばあちゃんお手製の佃煮や漬物が、とにかくおいしいご飯のお供でした。おかげで朝から三杯も白飯を食べることも。学校から帰ると待っているのは、おばあちゃんが作るみそおにぎり。シンプルだけど、とてもぜいたくなおやつだったと今になって思います。家を出ればすぐそこには一面に広がる田んぼ。雪が降って春になり、田植えが始まります。そして、風になびく青々とした緑のじゅうたんが黄金色になり、お米の収穫の時期を迎えます。季節が移り変わる新潟らしい風景が大好きでした。

私の名前は「美しい稲穂のように真っ直ぐに育って欲しい」という両親の想いが込められ、おかげで身長も驚くほど伸びましたが、やっぱり私の人生に農業は欠かせないキーワードだったのかもしれない。

生まれ育った新潟の農業をもっと盛り上げていきたいと、私がさまざまなイベントの企画や商品開発を行うようになったきっかけは農家さんとの出会い。「畑ごはん塾」というサツマイモの収穫イベントを開催すると知って飛び込みで参加しました。畑の前に大きな黒板があり、とっても可愛らしいサツマイモのキャラクターの絵とともに、野菜に関する知識が面白おかしく書かれていました。なんとその農家さんがデザイン学校で学んだ技術で描いていたのです。この一時間で畑に入るワクワク感が倍増して、収穫した後にもサプライズが！ビニールハウスのドアを開けると、そこには色鮮やかな野菜のビュッフェが待ち構えていました。地産地消をコンセプトに掲げる地元飲食店のシェフが自らキッチンカーをビニールハウスに横付けし、出来たてホヤホヤの料理を次々と運んできます。

こうして青空の下で初めて出会う人同士も大地に触れながらおいしいものを食べると自然と笑顔になり、会話が弾みます。その土地でそれぞれの個性を活かしながら自分の持ち味を出し、農業の分野の可能性を広げようと頑張っている生産者の皆さんがいるからこそ、このおもしろさが生まれるのです。おいしいは当たり前ではないということに気付かされた瞬間でした。今日もスーパードに並ぶお米や野菜を見ながら作り手の方々の顔を思い浮かべます。私はこれからもおもしろさのバトンをつないでいきたいと思っています。



地域活性化モデル  
今井 美穂

いまい みほ  
1989年新潟県生まれ。したみちオフィス株式会社代表取締役。地域活性化モデルという肩書きの下、新潟ガールズ集団Lily&Marry Sを立ち上げ、女性目線での地域活性化をコンセプトに掲げる。現在はモデルやタレント活動に加え、若手起業家としてさまざまなジャンルの企業とのコラボレーションを行う。

## 土のめぐみ

## 評判の「姫かほり」

多く分散するほ場の管理を手間の掛かる手作業で行う一方、六次産業化で利益を追求する農業法人がある。

ゴボウを中心に野菜類やムギ、大豆生産を行うのは、株式会社瑞穂だ。熊谷修さん（四六歳）がその中心を担い、実弟で代表取締役の道久さん（四三歳）と共に経営している。

二六畝あるほ場は、二〇㌔未満の小区画がほとんどで、二四〇カ所にも分散している。このようなほ場で、瑞穂は農薬を一切使わず手作業で草を取り、かつ、堆肥として鶏ふんやもみ殻など有機肥料を利用するなど土づくりにこだわっている。

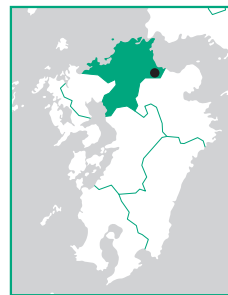
年間出荷量が二六トのゴボウは、福岡県の「ふくおかエコ農産物認証」（化学肥料および農薬を県基準の半分以下で栽培）を受け、オリジナルブランド「姫かほり」として道の駅やJAを通じ販売している。

長さ三〇センチメートル程度での若採りのため、目が細かくて柔らかく皮が薄い。調理しやすい、香りが良くおいしいなどと評判でほとんどが地元で消費されている。

熊谷さんの話によると、二・九畝あるゴボウのほ場は、全て借地であ

## 経営紹介

# 障がい者の潜在能力を積極活用 ゴボウ生産で利益を追求する



福岡県豊前市  
株式会社瑞穂

代表取締役 ●熊谷 道久  
法人設立 ●2014年4月  
資本金 ●3,100万円  
事業内容 ●ゴボウなど野菜類やムギ、大豆の生産、加工販売



メンバーの皆さんと一緒に。左から3番目が熊谷修さん

り、もとは水田だ。そのため耕作層が浅く、根が深く入るゴボウ栽培には適さなかったという。そこで、畝を高くし根の長さに対応することにした。土が流れないように畝はマルチで囲んでいる。

ゴボウの価値をさらに高めるために、定期的にはほ場の残留農薬などの検査を行い、環境基準の厳しい有機JAS規格の認証取得へ向けて奮闘中である。

### 新顧客狙いゴボウスイーツ

規格外のゴボウを活用しようと独自の焙煎方法で「ごぼう茶」を開発し加工・販売を手掛けてきた。さらに、今年四月、新商品により売り上げを伸ばすために、加工施設をつくり、自社野菜を原料としたスイーツや惣菜の開発を開始した。主力商品は「ごぼうプリン」だ。前述の通り、ポリフェノールを多く含む健康にもよいごぼう茶をより手軽に楽しんでもらえるようにと、顧客層に若い女性を意識して開発したという。

ごぼう茶、地元の耶馬溪牛乳と卵、砂糖、生クリームを原料に添加物を使わず手作りするこのプリンには、食べた人からは「ゴボウの香ばしい香りがする」「口どけが良くと



でも滑らか」と好評だ。

その他の商品には地元料亭と共同開発した「GOBOっとり」(ゴボウ入りそば)や「GOBOマスタード」(ゴボウの秘伝みそからしあえ)がある。

商品はふくおかエコ農産物認証を取得していることから福岡空港の土産物店で販売を開始している。健康志向の強い都会の消費者をターゲットに新しい福岡土産になることを熊谷さんは期待している。現在、これら加工品の売り上げは全体の八%だが、今後はシェアを伸ばしていきたいと語り、ゴボウ以外の野菜を使った商品も開発中だ。

ほ場の管理も手作業だが、加工品も外部委託をすることなく作りする瑞穂。そこに、熊谷さんの障がい者福祉に対する強い想いがある。

### 福祉法人の農業部門から独立

瑞穂は、二〇〇三年設立の社会福祉法人敬愛会の農業部門から独立した農業法人だ。看護師として働いていた熊谷さんは、敬愛会設立時から農業部門をはじめ施設運営に関わってきた。熊谷さんは施設を利用する障がい者をメンバーと呼ぶ。

福祉の分野で行う授産施設とし

ての事業は非営利が前提で補助金が出る。メンバーの工賃は時給に換算すると一〇〇〜二〇〇円程度だったという。しかし、それではメンバーも施設職員もモチベーションが上がらない。「この環境に風穴を開けたいと思いました」

地域で耕作放棄地が多く見受けられたこと、実家が農家で農業が身近であったことから農業法人を立ち上げ利益を追求しようと熊谷さんは考えた。そして、メンバーが施設外のほ場で作業するために、区長や農業委員の家を足しげく訪ね地権者との交渉を重ねながら耕作地を確保していき、一四年、一〇畝という安定した生産基盤を確保することができたという。

これをきっかけにメンバーを労働力として受け入れる形で農業経営を開始した。毎日、作業前のミーティングで意思疎通を図った後、メンバーは各ほ場へ向かい作業を行う。

すると、手作業で丁寧な草取りに励むメンバーの姿など、瑞穂のほ場管理が地域で評判となり、高齢になり離農を考えていた地域農家などから、土地貸借の申し出が多く寄せられるようになった。「地域の方が認めてくれた結果と受け止

めています。ありがたいことです」と熊谷さんはほほ笑む。

### 農業と福祉の環境変える

前述の通り、栽培に適さない土壌であったにも関わらずゴボウを作物に選んだ理由は三つある。

一つ目が、周年価格が安定していること、二つ目が、健康食品として注目されており商品価値があること、三つ目が、畝を崩せばメンバーが容易にゴボウを収穫できることだ。

メンバーが作業するに当たっては、単一行程作業を好む傾向があるため作業を細かく分担すること、さらに安全のために全て手作業にするよう配慮している。ほ場と加工場では作業するメンバーが異なる。主に、ほ場では草取りや収穫、加工施設ではごぼうプリンなどを作っている。

複数行程ができるようになることに賃金を上げるようにしているが、メンバーは新しいことができるようになることと賃金が高くなることでモチベーションが上がっているという。

現在、メンバーの賃金水準は授産施設の時の工賃よりもずいぶん高くなったが「私の目標としている金額に届かない状態です」と熊谷さん

は言う。今後は、商品に付加価値を付けることで利益を上げる、そして、賃金に反映できるようにすることが熊谷さんの描くビジョンだ。

瑞穂は、地域の耕作放棄地を減少させ、「姫かほり」という特産品を作り、さらに、「姫かほり」が地元で消費されることにより地域内で経済が循環するという効果を生み出した。さらに、瑞穂はメンバーのモチベーションアップが見られ小区画でも対応できることから、今後とも規模を拡大してゴボウの生産団地化を目指している。

パラリンピックなどスポーツ世界での障がい者の活躍が注目を集める中、瑞穂は、農業においても障がい者の潜在能力を引き出し事業化に成功した。

熊谷さんは、社会的弱者とされてしまう障がい者が、地域社会の一員として認知され、健康的で生き生きと明るく暮らしていける世界を想い描く。瑞穂は共生に向けた取り組みでもある。

「利益を追求する私たちの取り組みが地域の農業と福祉の環境も変えていく。そんな原動力となれるように、研鑽(けんけん)に励んでいきます」と熊谷さんは決意を語る。

(情報企画部 黒岩達夫)

アジアネット代表

## 田中豊

(五八歳)



● たなか ゆたか  
一九五八年福岡県生まれ。山口大学経済学部国際経済学科卒業。八二年日本国際貿易促進協会勤務。九一年アジアネットを設立し、現在に至る。中小機構経営支援兼国際化支援アドバイザーほか多数兼任。農林水産物・地場産品の海外販路開拓（輸出）に関する総合的なサポート、地域および農林水産業における海外展開・経済交流事業のアドバイス、地域の産業・経済交流・人材に関する各種国際事業のアドバイスや支援活動に取り組む。

## 農

林水産物の輸出額が二〇二三年以降三年連続で過去最高を記録している。

しかしながら、自立継続して輸出している事例はまだまだ少数であり、円高傾向や各国の市場でもますます競争が激しくなるなど外部環境は予断を許さず、従来手法に加えてさらなる取り組みが求められている。

輸出というと、まず注視されるのが海外販路における情報収集やプロモーション活動などの川下対策である。しかし、ここでは川上（産地）対策や川中（商物流）対策の重要性について、二つの視点を提示してみたい。

まずは、自然由来の農産物であっても輸出先のニーズや要件に合わせた商品を提供するために、ほ場管理なども含めた輸出向けの商品づくり・産地形成をすべき段階に入ったということがある。

従来から一部の品目では相手国のニーズに合わせて、国内で流通しにくい規格の商品でも戦略的に栽培して輸出している。

例えば、台湾へのナガイモやギフト向けの大型梨、

欧州向けのリンゴなどが継続的な輸出を実現している。また、近年FTA（自由貿易協定）などに象徴されるような世界的な自由貿易化の進展により貿易障壁

が低くなるにつれて、途上国を含む各国は自国の食品安全を守るための輸入規制を強化する方向にあり、国によっては日本にはないような規制がある。

残留農薬の成分や許容量が日本と異なっていたり、輸入に際してその国が指定する認証の取得を求められたりする例もあり、そのような傾向を見越してGAP（農業生産工程管理）やHACCP（食品製造工程などの総合衛生管理）など国際認証取得に取り組む産地も現れている。

これまでなら日本品質という暗黙のブランド力が海外でも高級ギフト需要や安全の証しということでも国内流通の延長線上で通用していた。

しかし、これからは国内と異なる規格基準での栽培や国際認証取得など、投資リスクが生じる輸出向け商品の開発も視野に入れなければならない。

次に、産地と輸出先をつなぐ日本側の商物流の再点検だ。農水産物輸出はもともと動植物検疫や各種の規制、商習慣があり、その国の専門業者とのパートナーシップが重要だ。さらに輸出を増やすには、産地から日本をたつまでの国内の商物流を再点検してみると有効なことがある。

輸送コスト面でも鮮度保持の面でも改善できる要素が、実は国内の商物流にあることに気付いている事業者は少ない。輸出者も地域や業界を超えて連携し、新たな輸送ルートの開拓や代金回収のリスクの軽減などを、流通面からも一度検討する価値がある。

## 最

後に、生産者自身が自社の商品はもとより地域や環境についてもっと深く探究し、魅力を高め、自信を持つて伝える努力が必要ということだ。

日本産農産物を輸入する香港、台湾をはじめ東南アジアの当社には日々、日本全国から多くの事業者が集中して売り込みをかけているが、そのほとんどが似たようなプレゼンに終始して機会を逃している。

バイヤーの立場からは、農産物は基本的には品質や安全性に大差はないように見える。何の付加情報もなければおのずと知名度か、価格、輸出者の熱意などで

しか評価できない。

では、競争が激しい海外の有望市場では、日本一の商品でなければ通用しないのかといえば、決してそんなことはない。その極意は、ナンバーワンではなく、オンリーワンを目指すことではないだろうか。その地域でなければできないさまざまな要素でアピールをすることだ。

例えば、北海道河西郡中札内村の冷凍枝豆や島根県松江市のボタンの輸出などが挙げられる。品種や出荷のタイミング、製法、食べ方、他の食材や物産との組み合わせ、観光インバウンドやSNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）による認知度など、その国の消費者に訴求する要素に敏感なバイヤーはそのような情報を求めている。日本国内では評価されない品目や埋もれている物でも海外だからこそ受け入れられる商品も現れている。

以上のように、輸出とはいえ海外での活動と同様、足元の産地や流通過程を本気で再検証することも継続輸出を実現できる可能性が高まる。

私は最近とみに「農産物輸出の現場は産地に在り」と感じている。

F

農産物輸出は、川下を重視してきた視点から  
生産地、商物流の川上、川中の商品作り対策を

# 岡山 克巳 さん

大阪府  
岡山フードサービス株式会社

## 外食の起爆剤になる新しい鶏「大摩桜」を開発 効率だけで大手卸売業者と競争しても勝てません



仕込みの簡素化など人手不足の外食産業のニーズに添えて、顧客それぞれのサイズに対応し、カットした肉や野菜、調味料をキット商品にして提供する。こうしたニーズに添える製造販売機能や川上の農産物を外食産業に結び付ける垂直統合を担う。そこには取引先の外食産業機能の一部を代行する多品種・多機能の「次世代型卸売業」がある。

### 問屋が農業から外食まで

——本業が問屋業でありながら、農業から外食まで手掛けるとは、珍しいですね。

岡山 私は一九八〇年に食肉を外食に卸す仕事を始めましたが、早くから問屋の限界というのを感じ、脱問屋を目指したいと考えていました。卸の

仕事は一生懸命に売り上げを増やしても、その売り上げが得意先の方針で突如失われるリスクがあるからです。——と言いますと。

岡山 例えば、互いに競合する大口顧客の一方から二者択一を迫られたり、成長して取引量が増加した顧客が、リスク分散のために仕入れ先を二つに分けたりすることがあります。安定供給を売り物にしている当社は、半年後まで先物で仕入れてしまったので、それらが行き場を失ってしまいうことがありました。そこで、問屋として商品をそろえるだけでは勝負できない、取引先である外食産業の機能の一部を代行しないと生き残っていけない、と考えたのです。

岡山 その機能とは何ですか。  
岡山 加工機能です。外食産業は人手

不足から、仕込みの簡素化を図りたいというニーズがあります。顧客それぞれに対応したサイズのカット野菜やカット肉、計量済みの調味料などをキットにした商品を提供しようと考えました。そして、その様なニーズに添える製造・販売機能や川上の農産物と外食産業を結び付ける機能を打ち出し、垂直統合によりそれら全てを自ら担うことで、当社のコンセプトに合った商品と事業を展開して外食産業のニーズに沿った機能を加えようと考えたのです。

——流通の中間を担う問屋だからこそ、それらをつなげることができたのですね。ところで、コンセプトとは具体的に言うのと？

岡山 第一に自分がプライドを持つて薦められる「おいしさ」、第二に岡山

フードサービスなら大丈夫だという「安心」、第三に科学的な根拠のある「安全」、そして第四が取引先にとっての「便利さ」です。

——そのコンセプトで取引先に対し、業態そのものも提案されていますね。  
岡山 創業当時は、古くからの商人の教えとして「利は元にあります」とよく言われましたが、私は「利は売りにある」でなければならぬと考えました。我々がどんな商品を企画・開発しても、小売りで採用されなければそこで終わりです。また、商品以外の機能を持つとうとしても、その機能を消化するための業態が必要になります。

私が小売りを持つてば、そこで実際にやってみて反応を見ることができません。取引先にも提案することができない実践に裏付けられたマーケットイン



脱閑屋を目指したいと、鶏の飼育まで手掛ける岡山克巳さん

**Profile**

おかやま かつみ  
一九四六年大阪府生まれ。七〇歳。奈良県立奈良商工高等学校卒業。大手電機メーカー入社後経営者になる志を持って兄の経営する精肉店で修業。八〇年に独立。早くから脱閑屋を目指し、垂直的統合による多品種・多機能化を追求。鹿児島での長期肥育特殊鶏「大摩校」の生産・加工・販売の取り組みにより二〇一五年に総合化事業計画の認定を受けた。家族は父、妻と息子。

**Data**

岡山フードサービス株式会社  
大阪市住吉区に拠点。代表取締役は岡山克巳氏。資本金九八〇〇万円。一九九九年以降、惣菜製造小売りの株式会社千惣、食肉小売・飲食の株式会社コンティニューエなどの子会社を設立。グループ全社の売上高は約一六〇億円。従業員約一五〇〇人。国産牛肉・豚肉の安定供給をはじめ、外食産業へキット商品の供給、産地情報の発信、経営セミナー「外食産業繁盛塾」の開催など、「次世代型卸売業」を展開。

でなければと考えたのです。

**見える化で価格オープン**

——物産店の「咲菜<sup>さかな</sup>」やステーキの「ロマン亭」などの展開は、取引先へのプレゼンのためですか。

岡山 そうです。私どもが経営する小売店の経営指標は全部オープンにしています。失敗したら取引先にそのまま見せて、参考にしてもらいます。

収支はもちろん、どういうメニューがどれだけ出たかなども分かるようにしているのです。メニューの選択やど

こに収益源を持つかなどの参考にもしていただけます。それ以上に、オープンにするのは私自身が納得したいからです。

最近ではコンピューターでの入札が増える一方で、現物を見ず品質を置き去りにして、価格だけで選ぶとする傾向もみられます。私は安からう悪からうの商品は扱いません。中の上以上の品質の素材を提供したいのです。自分が納得した価格で買ってもらいたい。だから全てをお見せしているのです。

——外食相手の閑屋としては珍しく、畜産もしていますね。きっかけは？

岡山 私はこれまでも、川上の食材に興味を持って鹿児島で地域の特色を活かした牛肉や豚肉の商品を開発してきました。その鹿児島で友人が温泉旅館をやっており、ある日そこで食べた鶏のムネ肉の刺身が、ブリのようにおいしかったのです。小売りの経験から売れると直感し、生産者を訪ねてみると、見たことがないほど大きな鶏でした。通常のブロイラーは四〇〜五〇日くらいまで飼育して出荷しますが、その鶏は一五〇〜一八〇日間、飼育しているというのです。

大阪で売りたいから分けてくれと頼んだのですが、一日一〇羽しかさばかないから無理だという。そこで、自社で作ろうと考えたのです。しかし、

社員は大反対でした。

——その理由は？

岡山 新商品にリスクは付き物ですが、鶏の飼育までするというのですから、社員たちは会社の利益を考ええら対したのです。

そこで商品価値を証明するために鶏肉市場を調べてみると、短期の飼育で価格も安く肉の柔らかい一般のブロイラーと、長期の飼育で味わいが深いが高価格の地鶏があり、その中間の飼育期間一五〇〜一八〇日で、出荷価格が二〇〇〇円前後のところ空白になっていることを発見したのです。

——空白部分に注目した理由は？

岡山 鶏肉のいい部分を取引先に提供すると他の部分が残ってしましますが、うちは惣菜加工や小売り部門を持っていますから、バリエーション全体で活用できるという強みがあると考えたのです。そうしたデータや根拠を示して説得したところ、反対していた社員が、「外食産業の起爆剤となるような新しい価値の鶏を開発したい」と本気になってくれたのです。それがとても大きな力になりました。

**鹿児島で養鶏生産に参入**

——それが鹿児島で「大摩校」という長期飼育の鶏肉生産の商品開発を始めたきっかけだったのですか。ところ

で、農業という未経験の分野への参入は、ご苦労も多かったのでは？

岡山 何もないところからのスタートですから、最初の一年間は地元農協にお願ひして試験飼育をしてもらいました。その後、知覧町に農地を確保して三年間の飼育中に、飼育場の五区画ずつ飼料の組み合せや温度環境を変え、増体や肉質などの飼育成績や事故率の詳細データをとって研究をしました。

——以前、おいしいと思った鶏肉に近づけた？

岡山 試行錯誤で最適な飼育方法を開発した結果、地鶏を超える味わいや食感の幅広い料理に利用できる鶏肉食産を実現できたと自負しています。最後は溶岩焼きやスモークなどで見て舌で体験するメニューを開発し取引先に試食してもらい、商品化にこぎつけたのですが、出合いからここまで五年かかりました。効率よりも希少性と肉のおいしさを追求したのです。——五年もかけてまで、この事業に踏み切った決め手は何ですか？

岡山 大手の卸売業者と効率だけで競争しても勝てません。大手ができない効率の悪いところでこそ、品質や機能でカバーすることで勝負しようと考えています。一方で、取引先に対して安定的に納得できる価格での提供

を続けて行くためには効率やリスクを無視することはできません。

その点で鶏は、仮に病気などがあつて全てを処分しなければならなくなつたとしても、他の畜産に比べれば、被害を相対的に小さく抑えられます。また、資本の回転も速いといえます。

——難しい判断でしたね。

岡山 確かにここまでするのは私くらいかもしれませんが、決断できたのは売り場を持つていたからです。

それを起点に、小規模、小資本で、効率より付加価値を考え、手間をかけて開発すれば、最初から赤字にすることができると確信しています。だからこそ、売り場づくりが大切なのです。

また、バブル後の不況は拡大投資の途上で相当な打撃を受けましたが、商社の出資や取引仲介の支援にも助けられて乗り切ることができました。

### 外食産業繁盛塾は二五〇回

——多品種・多機能を持続させていくには社内でも相当なノウハウの蓄積が必要になるのでは？

岡山 社員たちは失敗と成功の事業展開の過程で得た経験を通して成長してくれています。また、取引先を招待して「外食産業繁盛塾」というセミナーを一九九一年から毎年一〇回開催し、二五〇回を数えるほどになりま

した。

——「外食産業繁盛塾」とは興味深い名前ですね？

岡山 弊社の企画・運営で、繁盛店を貸し切つての見学や講演会、食材やメニューの提案と試食会などを行っています。六人の専任スタッフを配置し、月二回の会議で、毎回異なつたテーマの企画を練っています。継続するのは容易ではありませんが、私たちが勉強させていただいていると思います。

——とても意欲的ですね。

岡山 社員のやる気を引き出すために、私の報酬も含めて社内の予算を透明にしています。例えば、社員と会社員に帰属する付加価値を社員数で割つた「人時生産性」という目標を設定し、会社に帰属する一定額を超えた利益は社員に還元することにしています。——業務システムを独自開発して、生産性の向上に役立っているとか。

岡山 取引先の注文内容からクレームに至るまで情報を蓄積して、そのニーズに迅速に 대응してきました。牛肉のトレーサビリティも早くから整備し、産地証明も迅速に提供できるよふになり、食品事故の影響で信頼性が重要となつたときには、むしろ当社の強みを発揮することができました。

現在は、後進に継承する情報資源として、業務の流れを詳細に「見える

化」することに取り組んでいます。

### バランスシートにない価値を

——将来に向けての展望は。

岡山 重要な柱である卸売部門を強化するためにも加工や小売りなど多機能化の部門のバランスが必要で、バリューチェーン全体の成長を目指しています。

最近、念願のサンドイッチパーラーを出店しましたが、直売所と外食を融合させて、ファミリー向けの空間を提供するなど、新たな業態の開発・提供もしていきたいと思っています。

——川上から川下まで、まさに鎖で強く結び付ける展開ですね。

岡山 「この地域の、この農産物は、この外食産業に委託生産したものです」というような、川上で開発する農産物の価値と川下の外食産業の持つ事業のコンセプトを結び付ける取り組みを増やしたいと考えています。さらに、農場の副産物である鶏ふんを利用した地域循環農業でも多品種・多機能にチャレンジしていきたいと思ひます。

そのためにも社員とともに学び成長し、情報を蓄積するとともに見える化し、取引先によりよい機能を提供して、バランスシートに表れない価値を大切にしていきたいと思ひます。

(情報企画部 松村順二)



## 酪農関連の碑めぐり(その13)

日本政策金融公庫  
テクニカルアドバイザー

加茂 幹男

**北** 北海道安平町の南、JR室蘭本線遠浅駅の東五〇〇メートルほどの場所に遠浅公園があり、この公園の一角にチーズ専門工場発祥の地碑が建てられています。

定礎と書かれた石碑の裏に、ここにあった工場の歴史が刻まれています。「チーズ専門工場発祥の地」と書かれてはいませんが、安平町では、これをチーズ発祥の地としています。

安平町は、北海道胆振総合振興局管内勇払郡にある町で、二〇〇六年、早来町と追分町が合併して誕生しました。

旧早来町は、昭和初期に、現在の滝川市と新十津川村から三六戸の酪農家が入植して以来、酪農が盛んな地域です。

安平町の山田牧場内には北海道で最も古い、あるいは木製の建造物が建っていました。それは、一九三〇年に建設された日本最

古の木製サイロで、明治時代に空知川に架けられた橋を架け替える際、払い下げられた木材を使用し、建築したといわれています。このサイロは七八年まで利用され、ここで作られたサイレージを食べた乳牛の生乳が、専門工場でチーズに加工されていました。その後もチーズ発祥の地のシンボリック的存在でしたが、老朽化により二〇一五年に取り壊されました。

日本での本格的なチーズ作りは、一八七五年に北海道開拓庁、七重勸業試験場で練乳と共に



チーズ専門工場発祥の地碑

試作されたのが始まりです。しかし、北海道開拓の方針が稲作中心に変わったことから、北海道でのチーズの製造は一時休止の状態が続きます。その後、一九〇〇年に、北斗市上磯にあるトラピスト男子修道院で自家用チーズ作りが、一二年に、函館郊外にあるトラピストス女子修道院で、クリーム・チーズの製造が始まりました。

—— 八年には、宇都宮仙太郎氏や黒澤西蔵氏が設立した北海道製酪販売組合連合会(雪印乳業、現在の雪印メグミルク株式会社)がチーズの試作を開始しました。そして、三三年には、早来遠浅地区に日本初となる大規模なチーズ工場を建設します。

ここでは、デンマークでチーズ製造を研究した藤江才介氏を中心に、技術者たちが自力でほとんどの設備を開発し、苦心の末に製品化に成功しました。

これまで手作りだったチーズが本格的な専門工場で量産されるようになり、旧早来町は「チーズ専門工場発祥の地」と呼ばれるようになったのです。

しかしながら、雪印乳業は工場設備の老朽化に伴い、八五年にチーズ工場を大樹町に移転し、その跡地に、発祥地の案内と石碑が建てられました。現在は、国産チーズ発祥のこの町で、チーズ製造の灯を再びともしたいとの有志がチーズ製造を再開させています。

F



## Profile

かも みきお  
1950年北海道生まれ。岩手大学農業機械学科卒業後、農林省東北農業試験場入省。農林水産技術会議事務局、(独)農研機構近畿中国四国農業研究センター四国農業研究監、(独)農研機構畜産草地研究所草地研究監などを経て、2010年から日本政策金融公庫に勤務。専門は畜産草地で、主な研究対象は飼料の収穫・調製・給与など。



# 二九泊三〇日のいなかビジネス研修 仕事編み出し都市の若者とつなぐ

高知県高岡郡四万十町  
一般社団法人いなかパイプ 代表理事 佐々倉玲於



## 都市といなかのパイプ役

私たち一般社団法人いなかパイプは、農山漁村の地域産業づくりを支援することで雇用の場を増やししながら、都市に暮らす若い人材と「いなか」をつなげる事業を展開しています。

所在する高知県高岡郡四万十町<sup>とよわ</sup>十和地区は、清流で有名な四万十川中流域に位置する典型的な中山間地域です。美しい川、豊かな森、きれいな空気に恵まれたとても静かな山里——言い換えれば「いなか」です。

事務所から最寄りのコンビニまでは車で四〇分ばかり、電灯もあまりないため夕方になると周辺は文字通り真っ暗になります。同様に、活動フィールドである高知県西南地域も農山漁村が多い「いなか」です。

「いなかは何もないよね」と人からよく言われます。でも、これらの「いなか」は私の目には何もないどころか、「豊かな自然環境がある！うまい

食べ物がある！地域産業を担っているツワモノたちがたくさんいる！」スゴイ場所だと映ります。

私は、高知県の出身ですが、学生時代に沖縄に行つて、まちづくりに関わりたいと「地域活性化協力隊」を立ち上げ活動した経験があります。

八年前、三〇歳の時に、十和地区で道の駅などを経営し地域おこしへの情熱を燃やす株式会社四万十ドラマ代表取締役の畦地履正氏に出会ったことをきっかけに、沖縄から同地区に拠点を移しました。その時の高知の第一印象は、「これだけモノや人がおれば、どれだけでも仕事はつくっていただけるな！」です。

食べものでは、アユ、エビ、クリ、茶、シイタケなど山の幸が豊富です。また、高級スーパーや洋菓子店へ卸される原材料となるような、大玉で糖度も二〇度以上の栗を生産する栗生産者さん、お茶を四万十緑茶としてブランド化した茶生産者さんなどツワモノが大勢いらっしゃいます。

そして、仕事もあります。年商何兆円というよ

うな会社はないかもしれないけれど、野菜を作る、魚を獲るといふような一次産業があり、そういった生産物を加工する二次産業があり、作った加工品を販売したり、観光客へサービスを提供する三次産業があるんです。私は、これら全てを「いなかビジネス」と呼んでいます。

しかし一方で、過疎、高齢化が進んでいるのも事実です。今後、「いなか」が生き残っていくためには人を増やすことが必要で、人を増やすためには仕事をつくるのが重要だと考えました。

「いなか」の活性化に貢献でき、かつ、自分がやりがいを感じられることをしたいと思っていた私は地域の農家さん、漁師さんらと一緒に仕事を編み出し、やりたいという人に来てもらう仕組みづくりをしようと、二〇一〇年、いなかパイプを立ち上げたんです。

「いなかパイプ」という名前ですが、パイプの中は、アイデアでぎっしりと詰っており、そのアイデアで都会といなかをつなぐパイプ役になりたい、



profile

佐々倉 玲於 ささくら れお

1978年高知県幡多郡生まれ。学生時代に沖縄にてNPOを立ち上げ、参加型の話し合いの場(ワークショップ)の企画・運営やボランティア・市民活動支援などまちづくりに関わる事業を展開。2009年より住まいを高知・四万十町に移し、10年一般社団法人いなかパイプを設立。農山漁村の地域事業者を支援し雇用の場を増やしながら、都市に暮らす若い人材と「いなか」をつなげる事業を展開している。

一般社団法人いなかパイプ

高知県西南地域の海・山・川の一次産業の再生に向けて、都市に暮らす若い人材と「いなか」をつなげるべく、地域産業づくりに取り組む。農家さんと漁師さんたちとインターンシップ事業や起業家育成の事業に取り組み、さらに、商品開発や観光開発に関わるワークショップの企画運営を行っている。名前は「いなか」と都会をつなぐパイプ役になりたいという思いから。HP:<http://inaka-pipe.net/>

という意志を込めて付けました。

## 二九泊のインターンシップ

つなげる事業として都会の人にいなか体験をしてもらおうべく、インターンシップに力を入れています。設立当初から行っている二九泊三〇日の現場実践型研修プログラムの「いなかビジネス教えちやる！インターンシップ」をご紹介します。

これは、高知県の農山漁村に住み込んで、いなかビジネスの手伝いをしてもらうものです。当初、いなかビジネスは四万十ドラマで知り合った事業者の方々と相談してつくっていききました。現在では、農家、漁師、林家、酒蔵などさまざまな受け入れ事業者がいます。私たちには年会費として事

業者から二万円を納めていただいています。いなかパイプのホームページでは受け入れ事業者を公開しています。事業者は、研修生に取り組んでもらういなかビジネスの内容、研修生の応募要件などの他に自身の仕事をする様子や、研修生へ向けた熱いメッセージなどを掲載しています。私たちは、インターンシップ希望者からやりたい仕事などの話を聞いた上で事業者とのマッチングをしています。

さて、二九泊三〇日という滞在型にした理由は地域の暮らしを体験することが大切だと思っっているからです。仕事場のみならず、集落の人たちとも信頼関係をつくるのに、また、地域の良いところも悪いところも知ってもらう上でなお地域を好きになってもらうためにも、ちょうどよい期



上：インターンシップで有機栽培を学ぶ  
下：地域のお母さんらの手料理を食べながら住民と交流

間だと思っています。

研修生は自分自身と向き合うため、自分のやりたいことを見つけたいなどといった動機で参加する二〇〜三〇歳代の都会の若者が多いです。

インターンシップ初日、研修生にはいなかビジネスについてワークショップ形式で学んでもらっています。この研修で、しっかりとした目標を設定してもらいます。二日目からは実際に事業者の元で研修スタートです。例えば、都市に出たもの、そこに流れる川がもしろくなくいとUターンし、カヌースクールなどを運営する者から、カヌーガイドおよび施設運営など地域観光事業の業務補助を通じて観光業を学ぶ人、ナバナ、ショウガ、ズッキーニ、オクラなど生産する野菜を大手百貨店や高級スーパーなどに卸す大阪からの

Ｉターン若手農家から教えてもらい有機野菜を育てる人もいます。途中、前半の活動を振り返り後半に活かす集合研修を経て、現場研修を再スタート。三〇日目の最終日には一カ月を振り返り、初日の目標が達成できたかを確認します。

研修を通して「いなか」には多様な生き方があることを研修生は知るようになります。例えば地域には、自家菜園で野菜、山から伐採した原木でシイタケを栽培する人、捕獲したイノシシやシカ肉を食す人、高齢でも日焼けをして現役で働くような人が大勢います。このような方を見て、研修生は、びつくりしつつも「いなか」は「生きる力を持つている」「お金を使うことなく豊かに生きていく」などと言ってくれます。

地域の人たちは研修生をことあるごとに気にかけてくれます。若者が来たこと喜んで集落の祭りに誘い、みこしを一緒に担いだり、自分の家に遊びに呼んで畑も見せてくれたり、また、野菜や鹿肉を「食べや」と気軽にくれたり。そんな地域の人々の優しさに触れ「いなか」の懐の深さも感じているようです。

「いなかビジネス教えちやる！ インターンシップ」は、約二五〇人の「卒業生」がいます。この研修を経て二五人の方が移住し定住してくれました。

移住には至らないまでも、全国にいる卒業生の多くは、仲良くなった人たちに会いに地域に遊びに来てくれます。さらには、商談会にお世話になった事業者さんが参加するときなど都市部でのイベントのお手伝いをしてくれます。私は、つながりができた人が全国に散らばっているという

ことにも価値があると思っています。今後ともできたつながりを地域の方が活用していけたらいいと思っています。

## いなかビジネスマネージャー

一方、いなかビジネス事業者と、地域外から来た若者との関係がしつくりいかなない事態が少なからず存在するのも事実です。

話を聞くと、どちらが悪いということではなく、コミュニケーションの問題があることが多いのです。うまくコミュニケーションのとれる環境がその事業所にできていなかった結果、起こることだと考えます。これまで家族経営でやってきて、あの人の呼吸でできていた仕事に、外からの人材や若い人材を入れようとしたときにマネジメント力を持っていない「いなか」の事業者がぶつかる問題ではないでしょうか。そこで、地域の中でいわず「中間管理職」のような存在を育成し、その人に入ってもらおうことでコミュニケーションをうまく機能させることができるのではないだろうかと考えました。

そこで、そのような人を「いなかビジネスマネージャー」と呼び、昨年より育成に取り組みはじめました。

全国ですでに活躍する同様のマネージャーが四十人に集まり、一緒に学び合う合同研修会の開催と、事業者をマッチングして、三年かけていなかビジネスマネージャーに育てていく「いなかマッチ」というマッチングプログラムを実施しています。マッチという名前ですが、「いなかビジネス事業者」をマッチ箱とし、ビジネスマネージャー

は「いなか」に火をつけるマッチをイメージし付けたものです。マッチとマッチ箱がこすり合わさって燃え上がるように「いなかビジネス」の展開と一緒に起こしてほしいという想いを込めています。

今年四月から二〇歳代の男性一人を事業者に派遣しています。春は茶生産者、夏はカヌーガイド、秋は酒蔵の各事業者の元で活動中です。一月からは、新たに一人を木材加工会社に派遣、さらに二月にも一人、同会社に派遣予定です。

いなかビジネスマネージャーにはもう一つの役割を期待しています。それは事業者と一緒に事業を実現することです。

「いなか」には、地域産業を担うリーダーがたくさんいます。しかし、社会状況の変化や顧客のニーズの変化に対応できなかつたりすると地域産業が衰退し、リーダーの力が弱ってきています。そんなリーダーを支え、かつ事業展開などリーダーの戦略と一緒に実現していく人材が不足しています。

自分で一から新しく事業を立ち上げていける起業家というよりは、地域のリーダーの声を聴き、ITなど新しい技術も入れながら、リーダーの想いを実現していけるようないなかビジネスマネージャーが「いなか」に増えると、「いなか」にもっと新たな事業展開が起り、雇用も増やしていけると思っています。

いなかパイプの取り組みはまだ緒に付いたばかりだと思っています。しかし、人材にまつわる「いなか」の課題を解決していくべく、それをビジネスにしながら今後とも事業展開をしていきます。

『分断社会を終わらせる』

「だれもが受益者」という財政戦略

井手英策 古市将人 宮崎雅人著



(筑摩書房・1,600円 税抜)

格差大国・日本の深層をあぶりだす

村田泰夫

(ジャーナリスト)

「日本はいい国だ」

漠然とそう信じていたのに、近年ちよつとおかしい。「日本の社会が劣化しているのではないか」、そう思うようになった人が多いのではないか。

かつて日本は先進国の中でもまれに見る平等な社会で、国民の多くが「自分は中流」と考える一億総中流社会だった。それが、今では勤労者に占める非正規雇用の割合が四割を上回る。年収二〇〇万円以下の世帯が全体の二割を超える。親の所得が上がるほど大学進学率が高く、一部の貧しい家庭では、進学をあきらめる子どももいる。社会が子育てに冷たく、働く女性に大きな負担を強いる。いつの間にか格差の大きな社会になってしまった。

どこで私たちは間違ってしまったのか。本書は政治に原因があるとみる。それを支えているのが私たち有権者の意識である。代表的な意識が「貧

しいのは努力が足りないからだ」という自己責任の論理を支持する考え方だという。

「下層」への転落におびえる中間層は、自分より弱い立場の生活保護世帯を非難する。身分の安定している公務員にはバツシングを繰り返すが、わが子には公務員になることを希望する。まさに、ルサンチマン(弱者による強者への嫉妬や憎悪)である。

本書には、「だれもが受益者」という財政戦略」という副題が付いている。私たち国民の所得格差、世代間の利害対立、地域間格差の拡大、性別の不平等など、「分断社会」を終わらせるための処方箋が盛り込まれている。

それが「みんながみんなのために支える」財政制度である。現在の日本は、税負担が軽い半面、格差解消のための財政支出には冷淡である。それを転換して、就学前教育から大学教育に至るまでの個人負担を減らし、老後も心置きなく暮らしている福祉の充実を図る。必要な施策には財源が不可欠。それには増税が欠かせない。あらゆる階層に増税を受け入れてもらうには、所得制限など受益者を限定しないことが肝要だという。

筆者の一人である井手英策氏は、慶応大学教授で、四〇歳代半ばの新進気鋭の財政学者である。本書は筑摩選書の一冊で経済書の趣もある。読みにくいという読者もおられよう。もつと手軽に読みやすい本を望むなら、井手氏と佐藤優氏、前原誠司氏三氏共著の『分断社会ニッポン』(朝日新書)を薦めたい。

読まれています 三省堂書店農林水産省売店 (2016年10月1日~10月31日・税抜)

タイトル	著者	出版社	定価
1 魚と日本人 食と職の経済学	濱田 武士/著	岩波書店	820円
2 図解 知識ゼロからの林業入門	関岡 東生/監修	家の光協会	1,500円
3 文藝春秋11月号 小泉進次郎「日本農業改造計画」大型企画 健康寿命を伸ばす 47都道府県知事のTPP賛否		文藝春秋	815円
4 新規農業参入の手续と農地所有適格法人の設立・運営 改訂版	田中 康晃/著	日本法令	2,300円
5 林業がつくる日本の森林	藤森 隆郎/著	築地書館	1,800円
6 鳥獣害 動物たちと、どう向きあうか	祖田 修/著	岩波書店	820円
7 米の価格・需給と水田農業の課題「減反」廃止への対応	北出 俊昭/著	筑波書房	1,200円
8 農地を守るとはどういうことか 家族農業と農地制度 その過去・現在・未来	糊澤 能生/著	農山漁村文化協会	1,700円
9 ドキュメントTPP交渉 アジア経済覇権の行方	鯨岡 仁/著	東洋経済新報社	1,500円
10 食の信頼問題の実践解 フードシステムにおける協働のデザイン	神井 弘之/著	農林統計出版	2,800円

## 県内企業の農・商・工が マッチング

一〇月二〇日、松山市内にて「農商工ビジネス商談会」を開催し、農漁業、食品製造業、食品販売業、料理飲食旅館業など多業種四六社にご参加いただき、過去最多の一二七組の商談が行われました。

開会に当たり、参加者代表から「今回は新商品の開発と販路拡大ができ、今回も期待しています」とのスピーチをいただきました。商談の他、商品の展示や試食、支援機関による個別相談も行われました。

参加者からは「商談がまとまりそうです」「新メニューの開発につながります」など、手応えを感じる声が寄せられました。（松山支店）



熱気あふれる会場では多くの商談が行われました

## 「第二回近畿地区食品産業 交流会」を開催

一〇月二六日、大阪市内にて「第二回近畿地区食品産業交流会」を開催し、食品事業者四五人にご参加いただきました。

元日清食品ホールディングス株式会社社知的財産部長の加藤正樹氏に「日本が生んだ世界食イノストラントラーメン」と題し、チキンラーメンやカップヌードルなどヒット商品の舞台裏と知的財産戦略について、ご講演いただきました。

また、海外輸出における衛生管理やHACCP取得などの支援を専門とするサラヤ株式会社と公庫から、輸出促進に関する情報提供を行いました。（近畿地区総括課）



懇親会では異業種間の交流が活発に行われました

## 「農工商連携・6次産業化 セミナー」を開催

一〇月二八日、徳島市内にて徳島県が主催した「徳島ビジネスチャレンジメッセ」において、日本公庫は徳島県とともに「農工商連携・6次産業化セミナー」を開催し、農業者や関係機関など総勢七七人にご参加いただきました。

セミナーでは、オイシックス株式会社の商品本部技術開発部門リーダーである阪下利久氏より、「首都圏の消費者の心をつかむ販売戦略」と題してご講演をいただきました。

参加者からは、「6次産業化や消費者ニーズなど、詳細な話が聞けて有意義でした」などの感想が寄せられました。（徳島支店）



販売戦略の話に興味津々の参加者

## 施設園芸農業者と農業経営ア ドバイザー向けセミナーを開催

一月二日、仙台市内にて「施設園芸農業者・農業経営アドバイザー向け合同セミナー」を開催し、宮城県内の施設園芸農業者や農業経営アドバイザー、関係機関など六三人にご参加いただきました。

講演では、株式会社福島屋会長の福島徹氏に「食のセレクトショップが考えるこれからの消費者が求める農産物」と題してお話しいただきました。

本セミナーは、アドバイザーの経営改善支援力アップと農業者とのマッチングが目的の一つであり、情報交換会では、両者の活発なマッチングが行われました。（仙台支店）



東北地区初の開催となった本セミナー

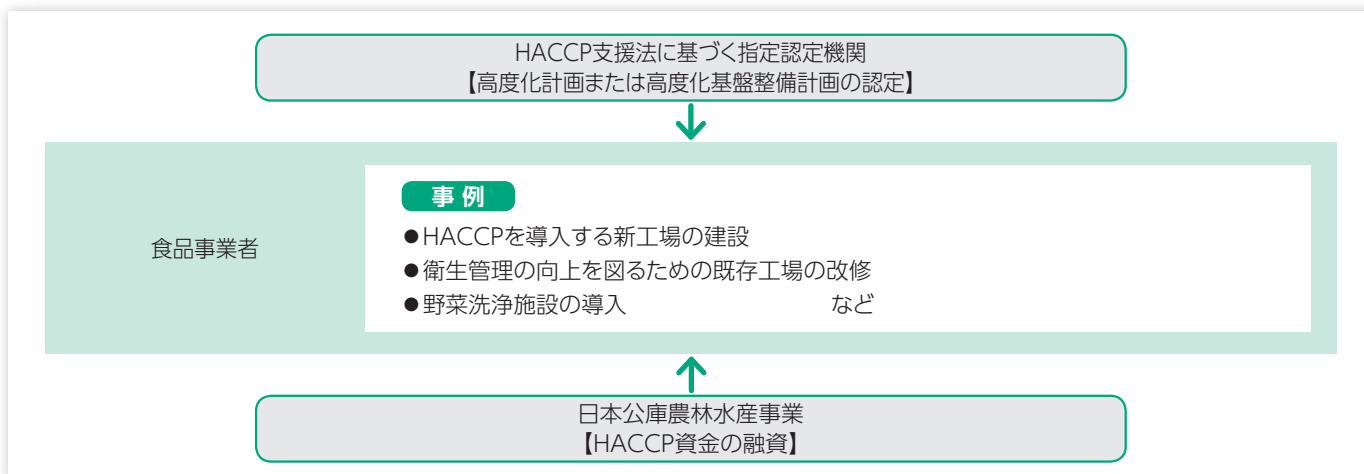
# 製造過程の衛生・品質管理向上のため、 HACCP資金をご活用ください

食品の安全性の向上と品質管理の徹底を図るため、製造・加工の工程管理システムであるHACCPの重要性がより一層増しています。EU、米国をはじめ、HACCPの考え方による衛生管理が国際的にも主流となっており、輸出促進の観点からも対応が求められています。



日本公庫はHACCP支援法に基づく制度資金「食品産業品質管理高度化促進資金（通称：HACCP資金）」により、HACCP導入などの取り組みを支援しています。当資金はHACCP導入のための施設整備や、HACCP導入の前段階における衛生・品質管理のための施設の整備などにご利用いただいています。ぜひ最寄りの支店までお気軽にご相談ください。

## ■ HACCP資金のご融資イメージ



## ■ HACCP資金の概要

ご利用いただける方	食品の製造・加工の事業を行う中小企業者（製造業の場合、資本金3億円以下または常時従業員数300人以下）
資金の使いみち	① HACCPを導入するための施設整備（製造過程の管理の高度化）またはHACCP導入の前段階における衛生・品質管理のための施設整備（高度化基盤整備）など ② ①と併せて一体的に導入する生産施設の整備
融資限度額	事業費の80%以内または20億円のいずれか低い額
返済期間	10年超15年以内（うち据置期間3年以内）
金利 (11月24日現在)	2億7,000万円以下 0.16% 2億7,000万円超および生産施設 0.31%
ご留意いただきたい事項	1 HACCP支援法に基づく各指定認定機関の認定対象の食品の種類は以下の通りです。 食肉製品（ハム・ソーセージなど）、容器包装詰常温流通食品（缶詰、瓶詰、レトルト食品）、炊飯製品、水産加工品、乳製品、味噌、醤油製品、冷凍食品、集団給食用食品、惣菜、弁当、カット野菜、食用加工油脂、油糧種子食品（すりごまなど）、ドレッシング、清涼飲料水、食酢製品、ソース、菓子、乾麺、漬物、生麺、パン、食肉（枝肉・部分肉、と畜）、精米 2 審査の結果により、ご希望に沿えない場合がございます。 3 上記以外にも資金をご利用いただくための要件などがございます。 詳しくは、事業資金相談ダイヤル(0120-154-505)または最寄りの日本政策金融公庫支店（農林水産事業）までお問い合わせください。

◆一〇月号「観天望気」で、東京農業大学の谷口先生は大規模水田農業経営の実態をもっと詳細に調査し、分析すべきだと述べられています。私もその意見に大賛成です。

私は新潟県北部で農業生産法人代表として稲作経営を行っていますが。この辺りは地代が高いためコストが掛かり、投資をして規模拡大を行うにもリスクが伴います。その背景としては、地主が負担する基盤整備事業の経常賦課金の問題などがあり、自分たちだけで解決策を見いだすのは難しい状況です。

各地で大規模水田農業経営が抱える問題は様々ではありませんが、現状を詳しく調査して、基盤整備事業を含め大規模水田農業経営の

あるべき姿について、方向性を示していただきたいと思っています。

(新潟県村上市 佐藤 正志)

## みんなの広場へのご意見募集

本誌への感想や農林漁業の発展に向けたご意見などを同封の読者アンケートにてお寄せください。「みんなの広場」に掲載します。二〇〇字程度ですが、誌面の都合上、編集させていただきます。職業、電話番号を明記してください。掲載者には薄謝を進呈いたします。

〔郵送およびFAX先〕

〒100-0004

東京都千代田区大手町一丸四

大手町フィナンシャルシティノースタワー

日本政策金融公庫

農林水産事業本部

AFCフォーラム編集部

FAX 〇三三三七〇一三五〇

## メール配信サービスのご案内

日本公庫農林水産事業本部では、メール配信による農業・食品産業に関する情報の提供をしています。メール配信サービスの主な内容は次の4点です。

- ①日本公庫の独自調査(農業景況調査、食品産業動向調査、消費者動向調査など)結果
- ②公庫資金の金利情報や新たな資金制度のご案内、プレス発表している日本公庫の最新動向
- ③農業技術の専門家である日本公庫テクニカルアドバイザーによる農業・食品分野に関する最新技術情報「技術の窓」
- ④日本公庫が発行する『AFCフォーラム』『アグリ・フードサポート』のダウンロード

メール配信を希望される方は、日本公庫のホームページ([https://www.jfc.go.jp/n/service/mail\\_nourin.html](https://www.jfc.go.jp/n/service/mail_nourin.html))にアクセスしてご登録ください。(情報企画部)

## AFCフォーラム Forum

### 編集

大本 浩一郎 嶋貫 伸二 清村 真仁  
飯田 晋平 小形 正枝 城間 綾子  
上原 理恵子

### 編集協力

青木 宏高 牧野 義司

### 発行

(株)日本政策金融公庫 農林水産事業本部  
Tel. 03(3270)2268  
Fax. 03(3270)2350  
E-mail [anjoho@jfc.go.jp](mailto:anjoho@jfc.go.jp)  
ホームページ <https://www.jfc.go.jp/>

### 印刷 凸版印刷株式会社

### 販売

株式会社日本食糧新聞社  
〒105-0003 東京都港区西新橋2-21-2  
第一南桜ビル  
Tel. 03(3432)2927  
Fax. 03(3578)9432  
ホームページ  
<http://info.nissyoku.co.jp/koudoku/>  
お問い合わせフォーム  
[http://info.nissyoku.co.jp/modules/form\\_mail/](http://info.nissyoku.co.jp/modules/form_mail/)

### ■定価 514円(税込)

- ◆ご意見、ご提案をお待ちしております。
- ◆巻末の児童画は全国土地改良事業団体連合会主催の「ふるさとの田んぼと水」子ども絵画展の入賞作品です。

## 編集後記

◆消費者の簡便化志向でスーパーなどの惣菜売場は活況です。惣菜など食品の原料は国産志向の強まりや原料原産地表示義務化の流れにあります。この中、産地・メーカー！流通の連携はより強固になるでしょう。生産者と食品企業、消費者が互いの立場を理解し尊重する「バリューチェーン」は、食品業界のキーワードとして注目です。(嶋貫)

◆お芋、大好きな私。冬場、焼き芋売りの軽トラックを呼び止めホカホカのお芋をコートのポケットに忍ばせて、にんまりしながら帰宅したものです。松原先生がご紹介する白ハトグループ「らぼっぼ」のスイートポテトも渋い日本茶との相性抜群。アイスクリームの製造販売が起源のお店とは知りませんでした。おいしさに歴史ありですね。(小形)

◆強くパートナーシップで結ばれ競争力も兼ね備えた「バリューチェーン」の構築こそが、輸入農産物に対抗することも可能とし、日本の食品企業の持続発展につながる、という特集・斎藤さんの主張が印象に残りました。国産原料は、食品企業の売り上げ増加の戦略と思いついていましたが、深い意味があることを理解しました。(城間)

◆「サンふじ」や「王林」など、さまざま種類の青森県産リンゴをスーパーで見掛けます。青森県で誕生した「ふじ」は、世界で最も多く生産されている品種だそうです。以前ドイツで「Fuji」と書かれたリンゴを見つけ、感動したことを思い出します。「イエム弘前」のリンゴが、多く海外の人たちに食されることを期待しています。(上原)

第10回記念 つなげよう6次化の輪



# アグリフード EXPO 大阪 2017

プロ農業者たちの国産農産物・展示商談会

日時

2月22日<sup>水</sup>/23日<sup>木</sup>

10:00~17:00 10:00~16:00

主催



日本政策金融公庫

会場

ATC アジア太平洋トレードセンター



# AFCフォーラム(2016年12月号) 読者アンケート

[AFCフォーラム]をご愛読いただきまして、ありがとうございます。本誌をより充実させるために、アンケートにご協力をお願いいたします。このままFAXか郵送でお送りください。

お名前(フリガナ)	性別	年齢	職業
	男性		
	女性	歳	
ご住所 〒	tel. — —		

### 1 掲載記事について、内容はいかがでしたでしょうか？（○をご記入ください）

記事区分		良かった	どちらとも いえない	良くなかった	記事区分		良かった	どちらとも いえない	良くなかった
1	観天望気				8	経営紹介			
2	川下から川中、川上の食農連携は新時代へ				9	主張・多論百出			
3	特集 食品メーカーの農業参入に新たなステージ				10	変革は人にあり			
4	食品企業の進める持続可能な次代の農業作り				11	耳よりな話			
5	アグリフードEXPO輝く経営大賞				12	まちづくりむらづくり			
6	農と食の邂逅				13	書評			
7	フォーラムエッセイ				14	みんなの広場			

### 2 AFCフォーラムで取り上げてほしい特集テーマがありましたら、ご記入ください。

### 3 本誌への感想や農林漁業の発展に向けたご意見などを200字程度でお寄せください。選定のうえ本誌「みんなの広場」に掲載させていただきます。

(紙面の都合上、編集させていただく場合がありますので、あらかじめご了承ください)  
掲載の場合には薄謝を進呈いたします。(匿名での投稿はご遠慮ください)


ご協力ありがとうございました。